BEST-SELLER Nº1 DO *NEW YORK TIMES*

RESPONSABILIDADE EXTREMA

COMO OS NAVY SEALS LIDERAM E VENCEM

JOCKO WILLINK
E LEIF BABIN
AUTORES DE *DICOTOMIA DA LIDERANÇA*

ALTA BOOKS
EDITORA

Jocko Willink Leif Babin Responsabilidade extrema Tradução de Sara Puggioni

O livro

m bom líder não procura desculpas: ele sempre encontra uma maneira de fazer as coisas. Se você não questionar nada, nada vai melhorar. A hesitação é Uum inimigo que o faz perder oportunidades. O ego turva e destrói tudo.

Disciplina significa liberdade: ligue o despertador e saia da cama assim que tocar. Não desista.

oE acima de tudo, nunca, realmente nunca, diga mas. Esta é a regra de ouro para o sucesso na vida e no trabalho: assuma a responsabilidade pelos erros e não culpe os outros ou as circunstâncias. Seja nas relações pessoais ou no trabalho, com colegas ou csubordinados, o verdadeiro líder é aquele que sempre se pergunta: o que eu poderia fazer, onde errei, o que posso fazer para melhorar. Essa é a única maneira de construir uma boa equipe e alcançar o sucesso.

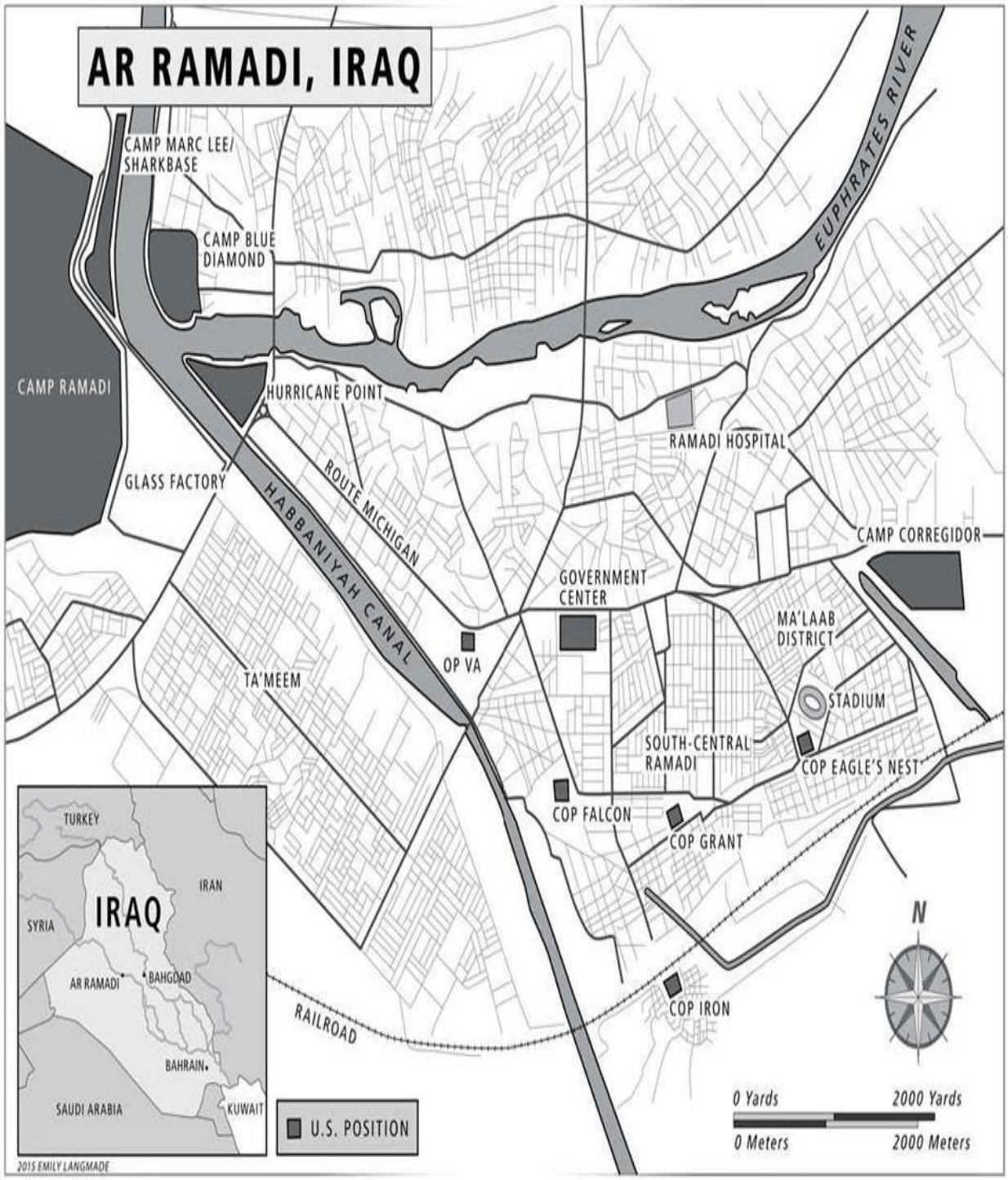
São simples, mas não fáceis, as regras aprendidas e testadas em campo - e quais ê campos, os mais quentes do planeta - por oficiais da Marinha navy SEAL Jocko Willink e Leif Babin, e se aplicados, levam à vitória. Depois de testá-los com sucesso em batalha e, em seguida, como instrutores no curso de treinamento mais difícil que existe, o da Marinha Navy SEAL, e tendo-os ensinado a milhares de pessoas em suas reuniões de coaching, eles agora querem compartilhá-los com todos, junto com anedotas de sua experiência como comandantes de algumas das missões mais perigosas e premiadas.

Para que todos possam vencer na sua arena: trabalho, estudo, vida privada.

Os autores

Jocko Willink é um ex-oficial da Marinha SEAL. Como comandante da Task Unit Bruiser, a mesma da qual Chris Kyle, autor de American Sniper fazia parte, dirigiu as operações do SEAL durante a batalha de Ramadi, Iraque. A Task Unit Bruiser foi a unidade mais condecorada da Segunda Guerra do Golfo. Mais tarde, ele se tornou um oficial encarregado de treinar todos SEAL Equipe da Costa Oeste. Ele foi decorado com uma estrela de prata e uma estrela de bronze, além de vários outros prêmios. Após sua aposentadoria, juntamente com Leif Babin, fundou a Echelon Front, que atua no coaching de empresas e pessoas físicas. Nunca diga mas, escrito com Leif Babin, é um caso editorial, há anos no ranking nos EUA e traduzido em 14 países.

Leif Babin um ex-oficial da NAVY SEAL. Ele fazia parte da Unidade de Tarefa Bruiser junto com Willink e participou da batalha vitoriosa de Ramadi. Ele recebeu uma Estrela de Prata, duas Estrelas de Bronze e uma Coração Púrpura. Junto com Willink, ele fundou Echelon Front, e assinou com ele o best-seller Mai dire ma.



Responsabilidade extrema *Dedicado a Marc Lee, Mike Monsoor e Ryan Job - três guerreiros destemidos, companheiros de equipe dos SEAL e amigos - que bravamente brandiram suas grandes metralhadoras nas ruas*

traiçoeiras de Ramadi e sacrificaram suas vidas para que outros pudessem viver.

EUFRATE
OSPEDALE DI RAMADI
CAMP CORREGIDOR
CENTRO GOVERNATIVO
QUARTIERE DI MALA'AB
STADIO
RAMADI CENTROMERIDIONALE
COP EAGLE'S NEST
COP FALCON
COP GRANT
COP IRON
N
0 Metri
2.000 Metri
0 Iarde
2.000 Iarde

Premissa

A característica recorrente que tornou grandes muitos dos líderes de destaque com quem servimos durante nossa carreira militar foi o fato de eles assumirem responsabilidade extrema - responsabilidade total - não apenas pelas coisas pelas quais eram responsabilizados, mas por tudo. O

que teve um impacto em sua missão. Esses líderes não atribuíam culpas, não apresentavam justificativas: em vez de reclamar de dificuldades ou fracassos, procuravam soluções e resolviam problemas. Eles aproveitaram habilmente benefícios, relacionamentos e recursos para realizar seu trabalho. Seus egos permaneceram em segundo plano para a missão e os soldados. Esses líderes eram líderes reais.

Nos anos que se passaram desde que deixamos o serviço ativo, trabalhamos com muitos profissionais no mundo do trabalho, desde executivos de alto nível a gerentes de produção, em uma ampla gama de setores: finanças, construção, manufatura, tecnologia e energia, setores de comércio, varejo, farmacêutico e de saúde, bem como militares, policiais, bombeiros e socorristas. Os homens e mulheres que vimos se destacarem no mundo civilizado praticam o mesmo tipo de responsabilidade. Da mesma forma, as equipes de alto desempenho mais bem-sucedidas com as quais trabalhamos mostram essa mesma mentalidade em todos os níveis de sua organização.

Após a publicação deste livro, leitores de todo o mundo nos contaram sobre o impacto altamente positivo que o livro teve em suas vidas. Eles nos disseram que colocar os princípios contidos em prática os mudou para melhor: um funcionário mais produtivo, um cônjuge mais prestativo ou um pai mais comprometido. Quando as pessoas param de dar desculpas, colocar a culpa nos outros e assumir a responsabilidade por todos os aspectos de suas vidas, são compelidas a agir.

resolver problemas. Eles são melhores líderes, melhores seguidores, membros de equipe mais confiáveis e proativos e mais hábeis em liderar com vigor para cumprir a missão. Mas eles também são humildes, capazes de evitar que seu ego prejudique relacionamentos e impactem negativamente a missão e a equipe.

Ouvimos inúmeras histórias sobre como a aplicação desses princípios de liderança militar ajudou as pessoas a realizar o que outras, ou mesmo as pessoas diretamente envolvidas, acreditavam ser impossível. Nunca diga, mas ajudou indivíduos de todo o mundo a iniciar uma empresa ou organização sem fins lucrativos de sucesso, a ter uma promoção importante, um emprego melhor com mais responsabilidade e oportunidades de crescimento, a fazer números muito além dos limites das expectativas, para obter um reconhecimento especial como um membro destacado de uma equipe ou para atingir seus objetivos, sejam eles quais forem.

Todos os dias ouvimos novas histórias: pessoas diferentes, setores diferentes, indústrias diferentes. Os detalhes mudam. As pessoas não são todas iguais. Sempre há diferenças sutis em como as coisas acontecem, mas o resultado é basicamente o mesmo. "Não acredito que funcione tão bem" é um dos comentários mais frequentes.

Os princípios são simples, não fáceis. É difícil assumir a responsabilidade por erros e falhas. No entanto, fazer isso é a chave para aprender, elaborar soluções e, no final das contas, vencer. Aqueles que aplicam esses princípios com sucesso superam todos os outros.

Desde a publicação de Mai dire ma, os princípios fundamentais da liderança em combate que aprendemos no campo de batalha no Iraque foram ilustrados, compreendidos e aplicados por centenas de milhares de leitores em todo o mundo. Trabalhamos com ainda mais pessoas por meio de nossa consultoria de liderança, Echelon Front, e alcançamos um grande público nas mídias sociais. Também temos a sorte de receber feedback diário de muitos deles. As reações foram incríveis.

Aqui estão alguns comentários de leitores: um livro que "mudou minha vida" foi "o melhor texto sobre liderança que já li" e "Exatamente o que eu precisava ouvir." Os mesmos leitores explicam que aprenderam ainda mais relendo o livro para o segundo, o terceiro ou a quarta vez. Não há melhor elogio aos autores do que notar a quantidade de exemplares que assinamos com as páginas destacadas em cores diferentes, sublinhadas, cheias de orelhas e com as margens grossas com notas rabiscadas, testemunho do uso do livro como forma ágil texto de referência para líderes motivados que

enfrentam desafios profissionais e de vida. Testemunhos semelhantes também nos levam a trabalhar com um compromisso ainda maior.

Ver o alcance extraordinário das teses contidas em nosso livro foi muito significativo para nós. Nós o escrevemos para ajudar outros - líderes e aspirantes - a serem melhores: levar uma vida mais completa e gratificante, ser pessoas mais engajadas e eficazes, ter um impacto maior no bem-estar das pessoas ao seu redor.

Ajudar os outros a viver uma vida melhor também é uma forma de honrar o legado e o legado daqueles com quem servimos na guerra e que se sacrificaram. Devemos tudo a eles.

Acreditamos nesses princípios porque vimos os

resultados extraordinários que vêm com eles, não apenas no campo de batalha, mas também no mundo do trabalho e na vida pessoal. Esperamos que a mensagem continue a se espalhar mais e mais e que a mentalidade de responsabilidade absoluta permita que todos os líderes, seguidores e, em última análise, cada um de nós, sejam mais eficazes e alcancem seu objetivo final: conduzir e vencer.

VAMOS DAR PENDÊNCIA.

Jocko Willink e Leif Babin

Prefácio

"Então eu estava lá ..."

Muitos contos de guerra autocongratulatórios começam assim. Nas equipes SEAL, zombamos daqueles que contam histórias embelezadas sobre si mesmos. Uma provocação típica sobre as façanhas dos SEALs geralmente começa assim: "E então, eu juro, eu estava lá, enterrado até os joelhos em granadas de mão ...".

Este livro não pretende ser a história de guerra enfurecida de um indivíduo.

Como um SEAL, trabalhamos como uma equipe de indivíduos altamente talentosos e altamente talentosos, indivíduos que passaram por um treinamento militar rigoroso e uma seleção rigorosa que provavelmente não têm equivalente no mundo. Mas no SEAL tudo gira em torno da equipe: a soma é muito maior do que as partes. Definimos nossa comunidade de profissionais de guerra como "as equipes". Nós nos definimos como "homens de equipe". Este livro descreve as operações de combate e o treinamento SEAL através dos olhos do escritor - de nossa perspectiva individual - e aplica essa experiência ao reino da liderança e gerenciamento no local de trabalho.

No entanto, as operações SEAL não eram centradas em nós como indivíduos; nossas histórias falam do pelotão e da força-tarefa SEAL que tivemos a sorte de liderar. Chris Kyle, o atirador SEAL e autor do best-seller American Sniper, do qual o filme foi baseado, era um dos membros do pelotão e da força-tarefa: o atirador chefe do pelotão Charlie e o líder da Task Unit Bruiser. Ele desempenhou um papel nos exemplos de combate citados neste livro, bem como vários outros companheiros de equipe que, embora merecendo reconhecimento, permanecem fora dos holofotes. As histórias de guerra contadas neste livro não são apenas nossas, longe disso; eles falam de irmãos e deuses líder com quem servimos e lutamos ao lado: a equipe. Os cenários de guerra descrevem como lidamos com os obstáculos trabalhando em equipe e os superamos juntos. Afinal, não pode haver liderança se não houver equipe.

Entre a Guerra do Vietnã e a guerra global contra o terrorismo, os militares dos Estados Unidos passaram por um período de trinta anos sem praticamente nenhuma operação de combate prolongada. Com exceção de alguns conflitos relâmpago (Granada, Panamá, Kuwait, Somália), apenas um punhado de líderes militares teve uma experiência de combate real e significativa. Quando aqueles que se encontraram em sérias situações de combate na selva do Vietnã se aposentaram, suas lições de liderança no campo de batalha foram esquecidas.

As coisas mudaram em 11 de setembro de 2001, quando o terrível ataque terrorista ao território dos EUA mais uma vez mergulhou os Estados Unidos em um conflito duradouro. Mais de uma década de guerra contínua e duras

operações de combate no Iraque e no Afeganistão deu origem a uma nova geração de líderes nas fileiras das forças armadas americanas. Esses comandantes forjaram não nas salas de aula com teoria e treinamento hipotéticos, mas por meio de experiências concretas na frente: a primeira linha[1]. As teorias de liderança foram testadas em combate; as hipóteses submetidas ao teste de fogo. Em todas as fileiras das Forças Armadas dos Estados Unidos, as lições esquecidas da guerra foram reescritas com sangue. Alguns princípios de liderança desenvolvidos durante o treinamento mostraram-se ineficazes no combate real. Como resultado, as habilidades para vencer foram aperfeiçoadas, enquanto aquelas que não estavam à altura foram postas de lado para criar uma nova geração de líderes militares em todos os níveis em todos os setores das forças armadas americanas - exército, fuzileiros navais, marinha, aeronáutica - e os de nossos aliados.

Existem muitas histórias de guerra entre as novas gerações de líderes militares. Depois de anos de operações bem-sucedidas, incluindo o ataque heróico que levou ao assassinato de Osama bin Laden, os NAVY SEAL

despertaram o interesse público e atraíram mais atenção do que a maioria de nós desejava. Os holofotes revelaram aspectos de nossa organização que deveriam ter permanecido em segredo. Neste livro, temos o cuidado de não levantar mais esse véu. Não falamos sobre programas classificados nem violamos os acordos de confidencialidade aos quais nossas experiências operacionais estão vinculadas.

Muitos memoriais foram escritos sobre os SEALs: alguns por pessoas experientes e respeitadas que queriam tornar conhecidos os feitos heróicos e as realizações de nossa tribo; outros, infelizmente, de SEALs que não fizeram grandes contribuições para a comunidade. Como muitos de nossos camaradas, não vimos com bons olhos a publicação de livros sobre o assunto.

Então, por que decidimos escrever um? Em nosso papel como líderes no campo de batalha, aprendemos lições de enorme valor com sucessos e fracassos. Cometemos erros e aprendemos com eles, descobrindo o que funciona e o que não funciona. Treinamos líderes SEALs e os observamos aplicando os princípios que aprendemos com igual sucesso em campos de batalha difíceis. Então, ao trabalharmos com empresas do setor civil, vimos

novamente os princípios de liderança que havíamos seguido no combate conduzir as empresas e executivos que treinamos para a vitória.

Escrevemos este livro com o objetivo de estabelecer essas bases de liderança para as gerações futuras, para que não sejam esquecidas e que, à medida que novas guerras começam e terminam, essas lições cruciais não precisam ser reaprendidas ... reescritas com sangue novo. Nós o publicamos para que essas lições possam continuar a influenciar as equipes fora do campo de batalha em todas as situações em que a liderança é importante: qualquer empresa, equipe ou organização onde um grupo de pessoas se esforça para atingir um objetivo e cumprir uma missão.

Quem somos nós para escrever esse livro? Pode parecer que qualquer pessoa que acredita que pode escrever um texto de liderança necessariamente se vê como a personificação do que todo líder deve aspirar a ser. Mas estamos longe de ser perfeitos, continuamos a aprender e a melhorar a cada dia, como deve fazer qualquer líder honesto consigo mesmo. Acabamos de ter a sorte de enfrentar vários desafios de liderança que nos ensinaram lições importantes. Este livro é a nossa melhor tentativa de transmitir essas lições, não de um pedestal ou de uma posição de superioridade, mas de uma perspectiva humilde, onde você ainda pode ver as cicatrizes deixadas por nossos fracassos.

Somos Jocko Willink e Leif Babin, oficiais SEAL que serviram juntos em Ramadi, Iraque, durante a Segunda Guerra do Golfo. Lá, vivemos em primeira mão as dificuldades da guerra, aquelas que humilham. Temos a sorte de formar, treinar e liderar equipes vencedoras de alto desempenho que provaram ser excepcionalmente eficazes. Vimos em primeira mão os riscos da superficialidade, pois operávamos em um campo de batalha onde era muito real a possibilidade de nossa posição ser aniquilada a qualquer momento por guerrilheiros inimigos bem armados. Sabemos o que significa falhar: extraviar-se, ser pego de surpresa, contornado ou simplesmente derrotado. Foram as lições mais difíceis, mas talvez as mais importantes.

Aprendemos que a liderança exige crença na missão e determinação férrea, especialmente quando os céticos duvidam que a vitória seja possível. Como líderes dos SEALs, desenvolvemos, testamos, confirmamos e adquirimos uma série de lições de liderança, bem como boas práticas organizacionais e

de gestão. Em seguida, elaboramos e implementamos o treinamento de liderança e ajudamos a escrever a doutrina para a próxima geração de SEALs.

Nossa unidade serviu muito do que é conhecido como a "batalha de Ramadi". Mas este livro não é um relato histórico dessas operações de combate. Em um volume conciso como este, não é possível contar as histórias de serviço e sacrifício dos homens e mulheres militares dos Estados Unidos que serviram, lutaram, foram feridos e morreram ali. Nós, autores, e os SEALs com quem estivemos em Ramadi, ficamos profundamente impressionados com a

coragem, dedicação, profissionalismo, abnegação e sacrifício demonstrados pelas unidades em que servimos.

Dentro do "Bando de Irmãos" que lutou na Batalha de Ramadi estava nossa força-tarefa SEAL: Naval Special Warfare Task Unit Bruiser.

Novamente, as experiências de campo discutidas nos próximos capítulos não têm uma intenção de relato histórico. Embora tenhamos utilizado citações para transmitir a mensagem das conversas que ocorreram entre nós, elas não são precisas e são afetadas pelo tempo decorrido, pelos constrangimentos impostos pelo formato e pela incerteza da memória.

Nossas experiências de combate SEAL descritas neste livro foram cuidadosamente revisadas ou modificadas para manter em segredo táticas, técnicas e procedimentos específicos e para proteger informações confidenciais relacionadas a quando e onde certas operações ocorreram e quem participou delas. O manuscrito foi submetido ao procedimento de segurança do Pentágono, que o aprovou, em obediência às diretrizes do Departamento de Defesa. Fizemos o melhor para proteger a identidade dos irmãos nas Equipes SEAL com as quais servimos e daqueles que ainda atuam em áreas perigosas. São profissionais silenciosos e não buscam reconhecimento. Assumimos a responsabilidade de protegê-los com a maior seriedade.

Tomamos as mesmas precauções com o resto dos guerreiros da unidade de combate Ready First. Quase sempre usamos a patente apenas para identificar

aqueles bravos soldados e fuzileiros navais. Não é absolutamente para menosprezá-los, mas apenas para garantir sua privacidade e segurança.

Da mesma forma, temos feito o possível para proteger os clientes de nossa empresa de consultoria em liderança e gestão, Echelon Front.

Abstivemo-nos de usar nomes de empresas, alteramos nomes de pessoas, disfarçamos informações específicas do setor e, em alguns casos, alteramos a posição de gerentes e setores para proteger a identidade de indivíduos e empresas. Sua confidencialidade é sacrossanta. Embora as histórias de lições aprendidas no mundo dos negócios sejam baseadas diretamente em nossas experiências reais, em alguns casos reunimos situações, cronogramas condensados e eventos modificados para enfatizar mais claramente os princípios que tentamos ilustrar.

A ideia para este livro nasceu quando percebemos que os princípios decisivos para o sucesso dos SEALs no campo de batalha - como os SEALs treinam e treinam seus líderes, como eles moldam e constroem equipes de desempenho. Alto e como eles comandam em combate - são diretamente aplicáveis ao sucesso em qualquer grupo, organização, empresa, indústria e, em um nível mais amplo, na vida como um todo. Este livro fornece ao leitor nossa fórmula para o sucesso: a mentalidade e os princípios orientadores que permitem aos líderes SEAL e unidades de combate alcançar resultados extraordinários. Ele demonstra como aplicá-los diretamente aos negócios e à vida para alcançar a vitória.

1. Com base em nossas lições de liderança aprendidas no campo de batalha, chamamos nossa empresa de Echelon Front.

Introdução Ramadi, Iraque: o dilema do líder de combate *Leif Babin*

Enquanto o veiculo Humvee estava parado na estrada ao longo do canal, apenas o ronco baixo dos motores a diesel podia ser ouvido. Campos de cultivos e tamareiras se estendiam no escuro em todas as direções. A noite estava silenciosa. Apenas o latido ocasional de um cachorro distante e uma luz brilhante solitária revelavam a existência da aldeia além dos campos e palmeiras. Se os relatórios da inteligência fossem precisos, aquela aldeia

abrigava um líder terrorista de alto escalão e talvez sua comitiva de guerrilheiros bem armados. A escuridão envolveu a rua e obscureceu os arredores de vista. Nenhuma luz era visível de nossa posição, mas através do brilho esverdeado dos óculos de visão noturna, podíamos ver uma atividade frenética: um pelotão do NAVY SEAL equipados com capacetes, coletes à prova de balas, armas e camuflagem, junto com uma unidade de soldados iraquianos, Um esquadrão antibombas avançou e verificou uma ponte de terra que cruzava o canal logo à frente. Os guerrilheiros costumam colocar dispositivos letais nesses gargalos naturais. Alguns eram poderosos o suficiente para destruir um veículo e todos os seus ocupantes em um inferno de estilhaços e calor escaldante. No momento, a estrada parecia limpa; a unidade de assalto SEAL e soldados iraquianos furtivamente cruzaram a ponte a pé até um grupo de edifícios onde o terrorista estaria se refugiando.

Um guerrilheiro particularmente perigoso responsável pela morte de soldados americanos, forças de segurança iraquianas e civis inocentes, o notório emir da Al Qaeda no Iraque conseguiu escapar da captura por meses.

A força de assalto percorreu uma rua estreita entre os altos muros das casas e se aproximou da porta do prédio que era o alvo o ataque.

VAGABUNDO!

O estrondo ensurdecedor da carga explosiva usada para explodir a porta ecoou pela noite silenciosa. Uma maldita campainha de alarme para os ocupantes da casa quando a entrada explodiu e homens fortemente armados invadiram o interior. Os Humvees cruzaram a ponte, dirigiram por uma pequena pista onde apenas um veículo passava por vez e pararam a uma distância segura ao redor do prédio alvo. Na torre de cada veículo havia um SEAL manobrando uma metralhadora pesada, pronto para fornecer cobertura caso as coisas piorassem.

Eu era o comandante da força terrestre, o SEAL mais graduado responsável pela operação. Eu tinha acabado de sair do veículo da frente na estrada perto do prédio quando de repente alguém gritou: "Um esguicho!"

Foi o nosso esquadrão antibombas que viu o "squirter", ou seja, uma pessoa que escapou do prédio alvo do ataque. Talvez fosse o terrorista ou alguém

que sabia onde ele estava. Não podíamos deixá-lo escapar. O

blaster e eu éramos os únicos em posição de persegui-lo, então corremos atrás dele. Nós o seguimos por um beco estreito, em torno de um aglomerado de edifícios e depois por outra estrada escura paralela àquela onde estacionamos os Humvees. Por fim, estávamos sobre ele: um iraquiano de meia-idade vestindo o dishdasha, o manto árabe tradicional.

Imediatamente o colocamos no chão e bloqueamos suas mãos, como fomos treinados para fazer. Ele não tinha armas, no entanto, ele pode ter uma granada no bolso ou, pior, um cinto explosivo sob a roupa. Qualquer pessoa associada a um terrorista desse nível poderia ter usado tais dispositivos e não poderíamos descartar essa possibilidade. Tivemos que revistá-lo rapidamente.

Percebi naquele instante que estávamos sozinhos, completamente separados de nossa unidade. O restante dos SEALs não sabia onde estávamos, não havia tempo para contar a eles. Eu nem tinha certeza de onde estávamos em relação a eles. À nossa volta havia janelas e telhados escuros de edifícios não investigados, onde guerrilheiros inimigos poderiam estar à espreita, prontos para nos atacar a qualquer momento, desencadeando o inferno sobre nós. Tivemos que voltar e juntar-nos ao nosso o mais rápido possível.

Ainda não tínhamos tido tempo de algemar o homem para começar a revistá-lo, que ouvi um movimento. Quando olhei para o beco com o dispositivo de visão noturna, de repente sete ou oito homens dobraram a esquina a menos de quarenta metros de nós. Eles estavam fortemente armados e se aproximando rapidamente. Por uma fração de segundo duvidei do que estava vendo, mas não havia dúvida: a forma inconfundível dos rifles AK-47, um lançador de foguetes portátil RPG-72 e pelo menos uma metralhadora alimentada por fita. Eles não estavam lá para trocar gentilezas.

Nós - o blaster e eu - estávamos nos divertindo muito.

O iraquiano que prendemos era um possível terrorista e ainda não o havíamos revistado: a situação apresentava enormes riscos. Tivemos que nos juntar ao resto do grupo. Éramos dois diante de uma força inimiga superior em número e com maior poder de fogo. Tive absolutamente de retomar meu

papel de comandante em campo, deixar de lado a gestão de prisioneiros e retomar o controle da força de ataque, dos veículos e da coordenação com suporte remoto. E eu tive que fazer isso imediatamente.

Eu já tinha estado no Iraque antes, mas nunca tinha estado em tal situação antes. Embora o combate seja frequentemente apresentado em filmes e videogames, isso não era um filme, muito menos um jogo.

Enfrentamos homens fortemente armados e perigosos decididos a matar soldados americanos e iraquianos. Se um de nós acabasse nas mãos deles, ele poderia esperar ser torturado de maneiras indescritíveis e, em seguida, decapitado em vídeo para o mundo inteiro assistir.

Com o sangue bombeando e a adrenalina subindo, eu sabia que cada fração de segundo importava. Tal situação era capaz de oprimir o líder mais competente e o veterano mais experiente. Mas as palavras do meu superior imediato - o comandante da unidade de operações, Tenente Comandante Jocko Willink - ecoaram na minha cabeça, palavras que ouvi repetidas ao longo de um ano de treinamento e preparação intensivos: “Relaxe. Olhe a sua volta. Tomar uma decisão". Nosso pelotão e a força-tarefa SEAL foram treinados em dezenas de situações desesperadoras, caóticas e avassaladoras para estarem preparados para tempos como este. Eu entendi como aplicar as leis de combate que Jocko nos ensinou: Cubra e mova, Simples, Priorizar e Atuar, Comando Descentralizado. As leis do combate eram a chave não apenas para sobreviver em tais situações, mas para reagir ativamente, permitindo-nos dominar totalmente o inimigo e vencer. Essas leis guiaram meu próximo movimento.

Estabeleça prioridades: entre todas as emergências daquele momento, se eu não tivesse enfrentado primeiro os caças inimigos que estariam sobre nós em poucos segundos, nada teria importado mais. Pior, eles continuariam a atacar e poderiam matar outros SEALs da força de ataque.

Essa era minha prioridade mais urgente.

Atuar: Sem hesitar, enfrentei os inimigos que se aproximavam disparando meu rifle Colt M4, mirando no primeiro guerrilheiro da linha, aquele que

tinha o RPG, com três ou quatro tiros no peito. Quando o homem desabou, movi a arma na direção do próximo e depois do próximo.

Os relâmpagos e o som de tiros anunciaram a todos ao alcance da voz que um tiroteio estava em andamento. Os inimigos não levaram isso em consideração. Eles entraram em pânico e aqueles que ainda eram capazes de se mover recuaram apressadamente. Alguns rastejaram e outros arrastaram os feridos e moribundos na esquina da rua, desaparecendo de vista enquanto eu continuava atirando. Eu sabia que tinha acertado pelo menos três ou quatro. Mesmo que os voleios tenham sido precisos, o 5. 56 mm era muito pequeno para ter grande poder de frenagem. Os homens estavam virando a esquina agora, alguns sem dúvida mortos ou mortalmente feridos. Mas certamente aqueles que permaneceram ilesos cerrariam as fileiras para atacar novamente, provavelmente pedindo reforços.

Precisávamos nos mudar. Não havia tempo para um plano complexo.

Nem poderia me dar ao luxo de fornecer instruções específicas para meu companheiro, o blaster parado ao meu lado. Tínhamos que agir agora. Eu havia enfrentado a maior prioridade - inimigos armados nos atacando - e com essa ameaça temporariamente sob controle, a próxima prioridade era recuar e reunir-se à força de ataque SEAL. Para fazer isso, meu parceiro e eu usamos a tática de “cobrir e mover”: trabalho em equipe. Forneci proteção contra incêndio enquanto ele corria para uma posição onde pudesse me cobrir. Então eu me movi no caminho para poder oferecer-lhe cobertura. Dessa forma, voltamos ao nosso esquadrão, puxando o prisioneiro atrás de nós. Assim que alcançamos o abrigo de uma parede de concreto em uma pista perpendicular, eu nivelei o rifle enquanto o blaster revistava rapidamente o prisioneiro. Não encontrou nenhuma arma, então continuamos avançando e nos juntamos ao nosso time. Assim que chegamos, entregamos o prisioneiro à equipe especial da força de assalto. Em seguida, retomei meu papel de comandante em solo, ordenando ao oficial encarregado dos veículos que movesse um Humvee com sua metralhadora calibre .50 para um local onde pudesse repelir quaisquer novos ataques da direção de onde os caças inimigos tinham vindo .

Na meia hora seguinte, os guerrilheiros tentaram nos atacar e dispararam centenas de tiros contra nós. Mas nós os enfrentamos e os repelimos

repetidamente. O homem que perseguimos não era nosso alvo. Ele foi detido brevemente para interrogatório, entregue a um centro de detenção e depois liberado. Não encontramos nosso homem naquela noite, aparentemente o emir da Al Qaeda no Iraque havia partido antes de nós chegarmos. No entanto, matamos alguns de seus combatentes e reunimos informações valiosas sobre a organização e os movimentos do terrorista.

Para mim, a maior conquista foram as lições de liderança que aprendi.

Algumas eram simples, como a constatação de que antes de cada operação de combate eu tinha que estudar os mapas com mais cuidado e memorizar o plano essencial e a área ao redor do alvo para os momentos em que não pudesse consultá-los. Alguns procedimentos envolviam, como estabelecer diretrizes claras para todos os membros da equipe sobre o quão longe poderíamos ir na perseguição de um "squirter" sem coordenar com os outros. Outros eram estratégicos: compreender e aplicar as lições de combate corretamente nos permitiu não apenas sobreviver a uma situação perigosa, mas também dominá-la. Como eu e toda uma geração de líderes SEAL aprenderíamos, essas leis eles poderiam ser aplicados com igual eficácia durante um tiroteio intenso e em situações muito menos dinâmicas e de baixa intensidade. Eles foram meu ponto de referência em meses de guerra urbana ininterrupta em Ramadi, ao longo de minha carreira nos SEALs e além.

Esses mesmos princípios são a chave para o sucesso de qualquer equipe, no campo de batalha e no local de trabalho - em qualquer situação em que um grupo de pessoas deva trabalhar em conjunto para realizar uma tarefa e cumprir uma missão. No caso de uma equipe, grupo ou organização, entender e aplicar adequadamente essas leis de combate significa apenas uma coisa: vitória.

Liderança: a única coisa que importa *Leif Babin e Jocko Willink* Este livro é sobre liderança. Foi escrito para pequenos e grandes líderes de equipe, para homens e mulheres, para todos que desejam se aprimorar.

Embora contenha histórias de operações de combate SEAL, não é um memorial de guerra. Em vez disso, é uma coleção de lições aprendidas com

nossa experiência para ajudar outros líderes a alcançar a vitória. Se for um guia útil para líderes que buscam construir, treinar e liderar equipes vencedoras com alto desempenho, então terá alcançado seu objetivo.

Percebemos que os inúmeros livros sobre liderança em a circulação concentra-se principalmente nas práticas individuais e nos traços de caráter pessoal. Também observamos que muitos programas corporativos e empresas de consultoria de liderança fazem o mesmo. Mas sem uma equipe - um grupo de indivíduos trabalhando em direção a um objetivo - não pode haver liderança. A única métrica significativa para avaliar um líder é se a equipe foi bem-sucedida ou fracassou. Por causa de todas as definições, descrições e caracterizações de líderes, existem apenas dois que importam: eficazes e ineficazes. Líderes eficazes lideram equipes de sucesso, atingem objetivos e vencem. Os ineficazes não são. Os princípios e conceitos descritos neste livro, quando compreendidos e aplicados corretamente, permitem que qualquer líder seja eficaz e domine seu campo de batalha.

Todos os líderes e todas as equipes falharão mais cedo ou mais tarde e terão que lidar com essa falha. Este também é um argumento fundamental.

Não somos líderes infalíveis, de forma alguma; ninguém é, não importa o quão experiente seja. Nem temos todas as respostas; nenhum líder os tem.

Cometemos grandes erros. Os erros muitas vezes nos ensinaram as lições mais importantes, nos humilharam e nos permitiram crescer e melhorar. A humildade de admitir os próprios erros e a capacidade de elaborar um plano para remediá-los é essencial para o sucesso de um líder. Os melhores líderes não são movidos pelo ego ou por seus próprios objetivos pessoais.

Eles estão simplesmente focados no objetivo e na melhor maneira de alcançá-lo.

Em nosso papel de liderança, experimentamos triunfo e tragédia. O

núcleo das experiências de combate e eventos narrados neste livro vem do que sempre será o ponto mais alto de nossa carreira militar: SEAL Team Three, Task Unit Bruiser, servindo no Iraque, em 2006, durante a batalha de Ramadi. Jocko estava encarregado do Bruiser como comandante da força-

tarefa. Leif e seu pelotão Charlie, incluindo o "atirador americano" Chris Kyle, junto com outros pelotões Delta lutaram no que permanece a mais longa e pesada operação de guerra urbana da história da SEAL Team. Os homens do Bruiser desempenharam um papel fundamental na estratégia "ocupar, claro, segurar e construir ”pela Equipe de Combate da Ready First Brigade da 1ª Divisão Blindada do Exército dos Estados Unidos, que libertou a cidade devastada pela guerra de casa em casa e nas mãos dos guerrilheiros, reduzindo drasticamente o nível de violência. Essas intervenções restauraram a segurança do que era então a parte mais perigosa e instável do Iraque e prepararam o cenário para o Despertar do Iraque, um movimento que ajudou as forças dos EUA.

Na primavera de 2006, quando a Task Unit Bruiser chegou pela primeira vez a Ramadi, a capital da governadoria de Anbar era o epicentro letal dos guerrilheiros iraquianos. A cidade de quatrocentos mil habitantes foi uma zona de guerra castigada por prédios desmoronados e crateras de bombas: cicatrizes de violência ininterrupta. Na época, as forças americanas controlavam apenas cerca de um terço da cidade, o resto estava nas mãos de guerrilheiros bem armados e determinados a tudo. Um severo relatório da inteligência dos Estados Unidos descreveu Ramadi e a governadoria de Anbar como "praticamente perdidas". Quase ninguém acreditava ser possível que as forças americanas pudessem virar a mesa e vencer.

Durante o verão e outono de 2006, Jocko liderou a Task Unit Bruiser em apoio ao Ready First quando seus pelotões SEAL lutaram lado a lado com soldados e fuzileiros navais dos EUA para limpar áreas da cidade controladas pelo inimigo. Leif liderou os SEALs do pelotão Charlie em dezenas de confrontos armados violentos e missões eficazes de apoio a franco-atiradores. O pelotão Delta também se envolveu em inúmeras batalhas brutais.

Os Bruiser SEALs frequentemente comandavam operações Ready First, sendo as primeiras tropas americanas em solo nas áreas mais perigosas em mãos inimigas. Asseguramos edifícios, ocupamos posições elevadas e, em seguida, fornecemos cobertura enquanto soldados e fuzileiros navais entravam em áreas disputadas e engenheiros do exército trabalhavam como loucos para construir e fortalecer postos avançados em território inimigo.

Através de sangue, suor e labuta, o Ready First Combat Team e a Task Unit Bruiser completaram a missão. Os guerrilheiros foram erradicados da cidade e os Sheiks do Despertar do Iraque juntaram-se às forças americanas. Por fim, nos meses que se seguiram à retirada da Unidade-Tarefa Bruiser, Ramadi foi pacificado e a violência caiu para níveis muito baixos, inimagináveis apenas alguns meses antes.

A Unidade de Tarefa Bruiser pagou um preço muito alto pelo sucesso dessas operações: oito SEALs foram feridos e três dos melhores guerreiros já sacrificaram suas vidas. Marc Lee e Mike Monsoor foram mortos em combate; Ryan Job ficou cego por uma bala de franco-atirador e mais tarde morreu no hospital após uma cirurgia devido aos ferimentos. Essas foram perdas devastadoras para nós. E isso é apenas três dos quase 100 soldados American Ready First Brigade mortos em ação.

Apesar da vitória, as operações naquele teatro foram também uma lição de humildade sem precedentes: a batalha de Ramadi proporcionou uma série de ensinamentos que pudemos recolher e transmitir. O mais importante foi reconhecer que a liderança é o fator decisivo no campo de batalha, a única coisa que importa para o sucesso de qualquer equipe. Por liderança, queremos dizer não apenas comandantes seniores no topo da cadeia de comando, mas líderes em todos os níveis da equipe: os militares de carreira experientes, os comandantes do esquadrão de fogo de quatro pessoas, o líder do esquadrão de oito homens, e os sargentos, mais jovens que se adiantaram, tomaram a dianteira e conduziram seus companheiros. Cada um deles desempenhou um papel essencial no sucesso de nossa equipe.

Depois que voltamos para casa, assumimos um papel importante como instrutores de liderança. Por muitos anos, o treinamento de liderança da NAVY SEAL consistia quase inteiramente em treinamento de campo e mentoreamento. A preparação de um futuro líder dependia totalmente da força, experiência e orientação paciente de um mentor. Alguns deles eram excepcionais, outros inexistentes. E embora a orientação do líder certo seja crucial, esse método deixou lacunas essenciais no aprendizado. Ajudamos a mudar essa situação e desenvolvemos um caminho de treinamento para construir uma base sólida para todos os líderes dos SEALs.

Alguns podem se perguntar como os princípios de liderança de combate da Navy SEAL podem ser transferidos para fora das forças armadas para serem aplicados a qualquer equipe em qualquer setor. O combate reflete a vida, só que de forma ampliada e intensificada, as decisões têm consequências imediatas e tudo está em jogo ... nada excluído. A decisão certa, mesmo quando tudo parece perdido, pode arrancar a vitória das garras da derrota. A decisão errada, mesmo quando o sucesso parece praticamente ao alcance, pode resultar em fracasso letal e desastroso. A esse respeito, um militar pode aprender lições de liderança para toda a vida em apenas alguns turnos.

Esperamos dissipar o mito de que a liderança militar seria fácil porque os subordinados seguem as ordens automática e cegamente. Pelo contrário, o estado-maior americano é formado por indivíduos inteligentes e criativos que pensam por si próprios, em uma palavra: seres humanos. Eles literalmente têm que arriscar suas vidas para completar a missão. Por este motivo, eles devem acreditar na causa pela qual eles lutam. Eles devem acreditar no plano que devem executar e, o mais importante de tudo, devem confiar no líder a quem são chamados a obedecer. Isso é especialmente verdadeiro nas equipes SEAL, onde a inovação e a contribuição de todos (incluindo subordinados) são incentivadas. A liderança de combate requer equipes diversas em vários grupos para realizar missões muito complexas a fim de atingir objetivos estratégicos - algo que une qualquer empresa e organização. Os mesmos princípios que tornam os comandantes e unidades SEAL tão eficazes podem ser aplicados ao mundo do trabalho com igual sucesso.

Os conceitos de liderança e trabalho em equipe contidos neste livro não são teorias abstratas, mas princípios práticos e aplicáveis. Incentivamos os líderes a fazerem as coisas que sabem que deveriam fazer, mas não fazem.

Ao não cumpri-los, eles fracassam como líderes e decepcionam sua equipe.

Embora enraizados no senso comum e baseados na experiência prática, esses princípios exigem habilidades de aplicação, são "simples, mas não fáceis" e se aplicam a praticamente qualquer situação, a qualquer grupo, equipe, organização ou indivíduo que busca melhorar o desempenho., Habilidades, eficiência e trabalho em equipe. Às vezes, são contra-intuitivos e requerem esforço concentrado e treinamento para serem colocados em prática.Este

livreto fornece o guia necessário para qualquer pessoa fazer aplicá-los, dominá-los com dedicação e disciplina e assim se tornar um líder eficaz.

Organização e Estrutura As lições que aprendemos com os SEALs são numerosas e, para este livro, enfocamos os aspectos mais críticos: os pilares da liderança. O princípio subjacente - a mentalidade - que forma a base para tudo o mais é de responsabilidade absoluta. Os líderes devem assumir a responsabilidade por tudo em seu mundo. Não há mais ninguém para culpar.

O livro está dividido em três partes. Parte um: Vencendo a guerra interna; parte dois: As leis de combate; parte três: Apoie a vitória. A primeira parte elabora os blocos de construção fundamentais e a mentalidade necessário comandar e vencer. As Leis de Combate tratam dos quatro conceitos críticos que permitem a uma equipe ter um desempenho de alto nível e prevalecer. Finalmente, o Sustain Victory examina o equilíbrio difícil e matizado que os líderes devem encontrar para manter a vantagem e manter a equipe operando de forma consistente no mais alto nível.

Cada capítulo enfoca um conceito único de liderança, embora intimamente relacionado e interconectado com os outros. Existem três subseções em cada capítulo. O primeiro ilustra uma lição de liderança aprendida em combate ou em treinamento. A segunda explica o princípio de liderança. O terceiro demonstra a aplicação do princípio ao mundo dos negócios com base em nosso trabalho com várias empresas em uma ampla gama de setores.

Acreditamos nesses conceitos de liderança porque os vimos funcionar continuamente, tanto na batalha quanto no local de trabalho. Entendê-los e aplicá-los corretamente permite líderes eficazes e equipes de alto desempenho que produzem resultados extraordinários. Eles capacitam as equipes a dominar o campo de batalha, permitindo que os líderes atinjam seu objetivo: comandar e vencer.

1. O Veículo com rodas multifuncional de alta mobilidade, ou Humvee, é o veículo de reconhecimento militar do Exército dos Estados Unidos.

2. EU'RP G-7 é um lançador de foguetes antitanque portátil de fabricação russa, amplamente utilizado e muito popular entre os inimigos dos Estados

Unidos por sua eficácia letal. O nomeRPG é um acrônimo da expressão russa Ruchnoy Protivotankovyj Granatomjot, que significa “lançador de granadas antitanque portátil”.

P.ARTE P.RIMA VENCENDO A GUERRA INTERNA

1

Responsabilidade total *Jocko Willink*

Bairro de Mala'ab, Ramadi, Iraque: névoa da guerra A primeira luz da manhã foi obscurecida por uma verdadeira névoa de guerra que pairava como um capô no ar: fuligem dos pneus que os guerrilheiros incendiaram nas ruas, nuvens de poeira levantadas por tanques e Humvees americanos e partículas de concreto de edifícios desmoronou por tiros de metralhadora. Quando nosso Humvee blindado dobrou a esquina e avançou na direção do tiroteio, vi um tanque M1A2 Abrams americano no meio da estrada com a pesada torre da metralhadora apontada de perto para um prédio. Através da poeira, pude ver uma névoa vermelha, sem dúvida, vindo de uma granada de fumaça que as forças americanas costumavam pedir ajuda.

Minha mente começou a correr. Foi nossa primeira grande operação em Ramadi e o caos foi total. Além da verdadeira névoa de guerra que nos impedia de ver, estávamos envolvidos na metafórica "névoa de guerra", uma expressão muitas vezes atribuída ao teórico militar prussiano Carl von Clausewitz1: uma nuvem de confusão, informações imprecisas, comunicações interrompidas e caos. Para esta operação, tínhamos quatro unidades SEAL separadas em vários setores da cidade: duas equipes de atiradores junto com os atiradores de elite do Exército dos EUA e um contingente de soldados iraquianos, e outra unidade SEAL seguindo os soldados iraquianos e seus conselheiros. Militares dos EUA designados para limpar um todo o setor edifício a edifício. Por fim, meu conselheiro SEAL (um suboficial) e eu fomos contratados por um dos comandantes da companhia do exército. No total, cerca de trezentos soldados americanos e iraquianos operavam em Mala'ab, um bairro perigoso e muito disputado no leste de Ramadi. A área estava fervilhando de muj, como as forças americanas os chamavam. Os guerrilheiros inimigos se autodefiniam mujahideen, palavra árabe que significa "combatentes da jihad": eles aderiam a uma versão implacável e militante do Islã e eram tortuosos, bárbaros e letais. O bairro de Mala'ab havia permanecido firmemente em suas mãos por anos e as forças americanas pretendiam reverter a situação.

A operação havia começado antes do amanhecer e agora que o sol estava aparecendo no horizonte, todos estavam atirando. Dos inúmeros canais de rádio usados pelas unidades do Exército dos EUA, vinha um zumbido ininterrupto de comunicações e relatórios. Detalhes de soldados americanos ou iraquianos feridos ou mortos vieram de vários setores, seguidos por relatos de inimigos abatidos. As forças americanas estavam tentando entender o que estava acontecendo com as outras unidades nos setores contíguos. As equipes dos fuzileiros navais da Air Naval Gunfire Liaison Company (ANGLICO) se coordenaram com os aviões de combate na tentativa de lançar bombas sobre as posições inimigas.

Poucas horas depois da operação, minhas duas unidades de franco-atiradores SEALs foram atacadas e se envolveram em tiroteios sérios. À

medida que unidades compostas por soldados iraquianos, soldados americanos e SEALs liberavam prédios na área, eles encontraram uma resistência obstinada. Dezenas de guerrilheiros lançaram ataques violentos com metralhadoras RPK leves, lançadores de foguetes letais RPG-7 e fuzis de assalto AK-47, os infames Kalashnikovs. No rádio, ouvimos assessores americanos de uma das unidades iraquianas mais avançadas relatar que estavam engajados em um intenso tiroteio e pediram a ajuda da força de reação rápida. Consistia em quatro Humvees blindados, cada um equipado com uma metralhadora pesada M2 calibre .50, e uma dúzia de soldados americanos capazes de fornecer assistência. Poucos minutos depois, uma das minhas equipes de atiradores pediu no rádio a intervenção da força de reação rápida "pesada", ou seja, dois M1A2 Abrams capazes de lançar o inferno com metralhadoras e canhões de 120 mm. Isso significava que meus SEALs estavam com muitos problemas e precisavam desesperadamente de ajuda. Pedi ao comandante da companhia com quem estávamos para seguir os tanques e ele o fez.

Nosso Humvee parou logo atrás de um dos Abrams, aquele com o canhão apontado para um prédio, pronto para atirar. Eu empurrei o pesado porta blindada e desembarcou. Tive a sensação de que algo estava errado.

Corri até o sargento de artilharia anglicano e perguntei-lhe: "O que está acontecendo?"

"Droga!" ele gritou com entusiasmo. “Tem mujs naquele prédio que eles estão nos mostrando os ratos verdes! " Ele apontou para o prédio do outro lado da rua, aquele para o qual o canhão estava mirando. Ele estava claramente convencido de que esses guerrilheiros eram malucos duros.

“Eles mataram um de nossos soldados iraquianos quando entramos e feriram outros. Estamos martelando-os e eu me ativei para lançar algumas bombas. " Ele estava coordenando um ataque aéreo para eliminar os guerrilheiros barricados no prédio.

Eu olhei em volta. O prédio que ele apontou para mim estava crivado de buracos de bala. Os Humvees da Força de Reação Rápida haviam disparado mais de 150 tiros com uma metralhadora calibre .50 e um número muito maior de tiros com rifles e metralhadoras leves. Agora o Abrams estava se preparando para reduzir o prédio a uma pilha de entulho, matando todos lá dentro. Se isso não bastasse, as bombas do céu teriam cuidado disso.

Algo, entretanto, não estava certo. Estávamos muito perto de onde nossas unidades de atiradores SEAL deveriam estar. Quando o tiroteio começou, uma das equipes havia deixado a posição que planejavam ocupar e estava se mudando para outro prédio. No caos, ele não comunicou a localização exata, mas eu sabia que não devia ser longe de onde eu estava, perto do prédio que o artilheiro da Marinha acabara de apontar. O que não voltou foi que aqueles soldados iraquianos e seus conselheiros americanos não deveriam chegar aqui antes de mais duas horas. Nenhuma outra força amiga deveria ter entrado neste setor antes que tivéssemos implementado uma deconflição apropriada, isto é, implementado todas as estratégias necessárias para evitar confrontos acidentais entre soldados posicionados no mesmo lado: tínhamos que estabelecer a localização exata de nossa equipe de atiradores e passar as informações para outras forças amigas. Mas, por algum motivo, havia dezenas de soldados iraquianos na área com seus assessores da marinha e do exército. Não fazia sentido.

“Espere um minuto, artilheiro. Vou dar uma olhada ", disse eu, apontando para o prédio contra o qual ele estava coordenando o bombardeio aéreo. Ele me olhou como se eu tivesse enlouquecido. Seus fuzileiros navais e todo um pelotão de soldados iraquianos haviam se envolvido em um tiroteio feroz com guerrilheiros inimigos dentro daquela casa e não conseguiram

localizá-los. Quem quer que fossem, eles colocaram uma resistência feroz. Em sua mente, chegar perto daquele lugar era suicídio. Eu balancei a cabeça para meu conselheiro SEAL, que retribuiu o aceno, e atravessamos a rua até o prédio assombrado pelo inimigo. Como muitas casas no Iraque, era cercada por um muro de concreto de dois metros e meio de altura. Aproximamo-nos da porta, que estava entreaberta, apontei a M4 e a abri com um pontapé, apenas para me encontrar olhando para um dos líderes do meu pelotão SEAL. Ele olhou para mim com espanto.

"O que aconteceu?" Eu perguntei a ele.

«Alguns Mujs entraram no complexo. Matamos um e eles atacaram como demônios. Eles levaram o melhor deles. " Lembrei-me do que o artilheiro acabara de me dizer: um de seus soldados iraquianos havia morrido ao entrar no prédio.

Naquele momento, tudo ficou claro. No caos e na confusão, quem sabe como uma unidade isolada de soldados iraquianos ultrapassou seus limites confinados e tentou entrar no prédio ocupado por nossa equipe de atiradores. Na escuridão da madrugada, a unidade SEAL tinha visto a silhueta de um atirador AK-47 entrando sorrateiramente no complexo.

Supôs-se que não havia soldados amigos nas proximidades, embora muitos combatentes inimigos estivessem na área. Então nossos SEALs contrataram o homem com o Kalashnikov, acreditando que ele estava sob ataque. Então todo inferno desabou.

Quando eles atiraram de casa, os soldados iraquianos do lado de fora eles responderam ao fogo e recuaram para o abrigo da parede de concreto do outro lado da rua e para os prédios ao redor. Eles chamaram reforços e os fuzileiros navais e soldados do exército desencadearam uma barragem feroz contra a casa que acreditavam ocupada por guerrilheiros inimigos.

Enquanto isso, dentro do prédio, nossos SEALs não conseguiam se mover e não conseguiam identificar claramente que forças amigas estavam disparando contra eles. A única coisa que eles podiam fazer era continuar lutando para evitar ser oprimido. A unidade ANGLICO

dos fuzileiros navais havia chegado muito perto para solicitar que a casa onde nossos SEALs estavam escondidos fosse bombardeada por aviões.

Quando a metralhadora calibre .50 abriu fogo contra eles, os homens SEAL

dentro do prédio acreditaram que eles estavam sob forte ataque do inimigo e chamaram os tanques da Força de Reação Rápida de Abrams para ajudar.

Foi assim que cheguei lá.

Dentro do prédio, o chefe dos SEALs me encarou, perplexo. Sem dúvida, ele se perguntou como eu havia sobrevivido ao ataque do inimigo infernal para entrar no prédio.

"Era um azul sobre azul", disse a ele. Azul com azul - fogo amigo, fratricídio -, a pior coisa que poderia acontecer. Ser morto ou ferido pelo inimigo em batalha já era ruim o suficiente, mas ser morto ou acidentalmente ferido por fogo amigo porque alguém errou foi o destino mais terrível. Também foi uma realidade. Eu tinha ouvido a história do pelotão de Raios X da Equipe Um SEAL no Vietnã. Os esquadrões se separaram durante uma patrulha noturna na selva, perderam o rumo e, quando se encontraram novamente no escuro, pensaram que estavam enfrentando o inimigo e abriram fogo. Seguiu-se um violento tiroteio, com um morto e vários feridos. Esse tinha sido o último pelotão de raios-X

SEAL. Daquele ponto em diante, o nome foi banido. Foi uma maldição ... e uma lição. O fogo amigo era inaceitável nas equipes SEAL.

"Coisa?" o líder SEAL perguntou absolutamente incrédulo.

"Era um azul sobre azul", repeti, em um tom calmo e prático. Não houve tempo para discussões. Havia inimigos reais lá fora e, enquanto conversávamos, ouvíamos tiros esporádicos por toda parte, enquanto outras unidades enfrentavam os guerrilheiros nas proximidades. "O que nós temos?" Eu perguntei a ele. Eu precisava saber em que condição ele e seus homens estavam.

“Um SEAL acertou no rosto ... nada muito ruim. Mas eles estão todos abalados.

Vamos tirá-los daqui ”, respondeu o oficial.

Junto com a Força de Resposta Rápida, um porta-aviões blindado chegou e estacionou em frente ao prédio. “Existe um M1132 lá fora. Traga seus meninos ", eu disse a ele.

O líder dos SEALs, um dos melhores líderes táticos que já conheci, rapidamente tirou o resto do esquadrão e os outros soldados. Eles pareciam mais chocados do que qualquer humano que eu já tinha visto. Eles foram alvos de rajadas devastadoras disparadas de uma metralhadora calibre .50

que perfurou as paredes ao seu redor e viram a morte na cara, convencidos de que não sobreviveriam. Eles se recuperaram rapidamente, no entanto, embarcaram no M113 e seguiram para a base de operações americana próxima, todos exceto o chefe SEAL.

Voltei para a marinha anglicana. "O prédio está limpo", eu disse a ele.

"Roger, senhor", respondeu ela com uma expressão assustada enquanto comunicava no rádio.

"Onde está o capitão?" Eu perguntei. Queria falar com o comandante da companhia.

"Lá em cima", respondeu ele, apontando para o prédio em frente ao qual estávamos.

Subi as escadas e encontrei o comandante da companhia agachado no telhado do prédio. "Está tudo bem?" igrejas.

"Era um azul sobre azul", respondi sem rodeios.

"Coisa?" ele disse com espanto.

"Era um azul sobre azul", repeti. “Um soldado iraquiano morto em combate, alguns feridos. Um dos meus meninos levou um tiro no rosto.

Todos os outros estão bem, por um milagre. "

"Roger", respondeu ele, chocado e arrependido pelo que havia acontecido. Ele era um líder notável e sem dúvida se sentia um tanto responsável, mas vinha operando naquele caótico campo de batalha urbano há meses ao lado de soldados iraquianos e sabia como era fácil para uma coisa dessas acontecer.

Ainda tínhamos trabalho a fazer e tínhamos que seguir em frente. A operação continuou. Conduzimos mais duas missões, limpamos uma grande parte do bairro de Mala'ab e matamos dezenas de inimigos. No final, foi um sucesso.

Mas não importa. Eu me senti mal: um dos meus homens estava ferido, um soldado iraquiano estava morto e outros estavam feridos. Fomos nós para fazer isso e aconteceu sob meu comando.

Quando completamos a última missão do dia, fui ao centro de operações táticas do batalhão, onde tinha um computador para receber e enviar e-mails ao quartel-general. Fiquei com medo de abrir e responder aos inevitáveis e-mails sobre o que havia acontecido. Eu gostaria de ter morrido no campo de batalha. Eu senti que merecia.

A caixa estava cheia. A notícia de que houve um episódio de fogo amigo se espalhou rapidamente. Abri um e-mail do meu oficial sênior que foi direto ao ponto. Dizia: «PARE TUDO. NÃO CONDUZA OUTROS

OPERAÇÕES. O AGENTE DE INVESTIGAÇÃO, O CHEFE DE PRIMEIRA CLASSE E EU

NÓS ESTAMOS VINDO". Como era típico da Marinha em caso de acidente, o comandante havia nomeado um investigador para apurar os fatos e o responsável pelo incidente.

Um e-mail de um dos meus antigos gerentes de sala em outra cidade do Iraque, mas ciente do que estava acontecendo em Ramadi, ele simplesmente disse: “Ouvi dizer que você tinha azul sobre azul. Que diabos está acontecendo? '

Todas as coisas boas que fiz e a sólida reputação que construí para mim mesma trabalhando duro em minha carreira SEAL de repente perderam o significado. Apesar das inúmeras operações de combate que havia liderado com sucesso, agora era o comandante da unidade que cometeu o pecado mortal dos SEALs.

Um dia se passou enquanto eu esperava a chegada do investigador, nosso oficial comandante e do chefe de primeira classe, o oficial SEAL

sênior. Nesse ínterim, eles me instruíram a preparar um relatório descrevendo o que havia acontecido. Eu sabia o que isso significava.

Procuravam alguém para culpar e, mais provavelmente, alguém para "levantar", um eufemismo militar para "despedir".

Frustrado, zangado e desapontado com o caso, comecei a reunir informações. Conforme relatamos, ficou claro que algumas pessoas cometeram erros graves tanto no planejamento quanto na execução no campo de batalha. Os planos foram alterados sem que as notificações necessárias tenham sido enviadas. O esquema de comunicações não era claro e a confusão relacionada a o tempo dos procedimentos de rádio contribuíra para omissões decisivas. O

exército iraquiano mudou seus planos e não nos contou. Eles aceleraram o ritmo sem explicar por quê. A localização das forças amigas não foi informada. A lista continuou por um tempo.

Erros semelhantes foram cometidos na Unidade de Tarefa Bruiser, minha equipe SEAL. A localização específica da equipe de atiradores envolvidos não foi comunicada às outras unidades. A identificação positiva dos supostos combatentes inimigos, que na verdade eram soldados iraquianos, foi insuficiente. Depois que o tiroteio começou, não recebi um relatório preciso sobre a situação.

A lista de erros foi substancial. Como me pediram, fiz um relatório, uma apresentação em PowerPoint com a história e a descrição dos movimentos das unidades amigas em um mapa da área. Em seguida, fiz uma lista de tudo o que cada um havia feito de errado.

Foi uma explicação precisa do que aconteceu. Ilustrou os erros que transformaram a missão em um pesadelo e custaram a vida de um soldado iraquiano, com vários outros feridos, e só por um milagre não resultou na morte de vários de nossos SEALs.

Mas faltou alguma coisa. Tinha um problema, uma peça que eu não tinha identificado e tive a sensação de que a verdade não saiu. De quem foi a culpa?

Reli o relatório várias vezes, lutando para localizar o cartão perdido, o erro que causou o acidente. Mas havia tantos fatores que eu não conseguia.

Finalmente o comandante, o investigador e o chefe de primeira classe chegaram à base. Eles largariam o equipamento, comeriam algo no refeitório e então nos encontraríamos para um relato do ocorrido.

Eu olhei minhas anotações pela enésima vez, tentando descobrir de quem era a culpa.

Foi nesse momento que entendi.

Apesar de todos os erros de pessoas, unidades, líderes e apesar da miríade de erros que foram cometidos, só havia uma pessoa responsável por tudo que deu errado na operação: eu. Verdade: eu não estava com a equipe de atiradores quando eles abriram fogo contra o soldado iraquiano e não estava no controle da unidade dissolvida de Iraquianos que entraram no complexo. Mas isso não importava: em meu papel como comandante da força-tarefa SEAL, o posto mais alto no campo encarregado da missão, eu tinha que assumir total responsabilidade pelo que havia dado errado. É isso que os líderes fazem, mesmo que isso signifique ser demitido. Se havia alguém para culpar e levantar pelo que tinha acontecido, era eu.

Poucos minutos depois, entrei na sala do pelotão onde todos estavam reunidos para o interrogatório. O silêncio foi ensurdecedor. O oficial comandante estava sentado na primeira fila. O chefe de primeira classe estava parado ameaçadoramente na parte de trás. Havia também o SEAL

ferido - baleado no rosto por um .50 - com o rosto enfaixado.

Eu fiquei na frente do grupo. "De quem foi a culpa?" Perguntei na sala cheia de colegas.

Depois de alguns momentos de silêncio, o SEAL que atirou por engano no soldado iraquiano disse: “A culpa foi minha. Eu deveria ter identificado positivamente o alvo. '

"Não", respondi. “Não foi sua culpa. De quem foi a culpa? " Eu repeti.

"Foi minha culpa", interrompeu o atendente de rádio da unidade de franco-atiradores.

"Eu deveria ter comunicado nossa posição mais cedo."

"Errado", eu disse. “Não foi sua culpa. De quem foi a culpa? " Perguntei de novo.

"A culpa foi minha", disse outro SEAL, conselheiro militar da equipe de evacuação do Iraque. "Eu deveria ter verificado os iraquianos e me assegurado de que eles permanecessem em seu setor."

"Negativo", eu disse. "Não é sua culpa." Outros dos meus SEALs estavam prontos para explique o que eles fizeram de errado e como seu erro contribuiu para o acidente. Mas eu tinha ouvido o suficiente.

"Você sabe de quem é a culpa? Você sabe quem deve ser responsabilizado por isso? " Todos ficaram sentados em silêncio, incluindo o oficial comandante, o chefe de primeira classe e o investigador. Eles certamente estavam se perguntando para quem eu apontaria o dedo.

Finalmente, respirei fundo e disse: “Só há uma pessoa para culpar pelo que aconteceu: eu. Eu sou o comandante. Eu sou o responsável por toda a operação. Como oficial sênior, sou responsável por todas as ações realizadas no campo de batalha. Não há mais ninguém para dar a culpa, exceto eu. E vou lhe dizer uma coisa: vou garantir que nada assim nos aconteça novamente.

Era um fardo pesado para carregar. Mas era absolutamente verdade. Eu era o líder. Eu estava no comando e estava no comando. Como resultado, tive que assumir a responsabilidade por tudo que deu errado. Apesar do golpe terrível na minha reputação e ego, era a coisa certa a fazer ... a única coisa a fazer. Pedi desculpas ao SEAL ferido, explicando que foi minha culpa que ele foi atingido e que tivemos sorte de ele não estar morto. Em seguida, passamos por toda a operação, ponto a ponto, identificando tudo o que havia acontecido e o que poderíamos ter feito no futuro para evitar que acontecesse novamente.

Em retrospecto, fica claro que assumir total responsabilidade pela situação na verdade aumentou a confiança que meus superiores tinham em mim. Se eu tivesse tentado culpar outra pessoa, suspeito que ela teria me dispensado do cargo, e com razão. Os SEALs da equipe, que não esperavam esse gesto de mim, respeitaram o fato de eu ter assumido a culpa. Eles sabiam que era uma situação em constante mudança causada por vários fatores, mas era um dever para com eles.

Os comandantes do exército e da marinha consideraram o incidente como uma lição e mudou-se para outra coisa.

Como eles serviram em Ramadi por muito tempo, eles entenderam uma coisa de que nós, SEALs, escapamos: o fogo amigo em um ambiente urbano era um risco que precisava ser reduzido ao máximo, mas impossível de eliminar completamente. No entanto, para os SEALs acostumados a trabalhar em pequenos grupos contra alvos específicos, o azul no azul nunca deve ocorrer.

E mesmo que um azul sobre azul em um ambiente como o de Ramadi, era previsível, senão inevitável, juramos não deixar isso acontecer novamente.

Analisamos os fatos e aplicamos as lições que aprendemos. Revisamos os procedimentos operacionais padrão e planejamos um sistema para reduzir o risco. Embora tenha havido vários outros erros semelhantes durante o resto da missão, sempre conseguimos evitar o agravamento e rapidamente recuperar o controle.

Evitar taticamente episódios de fogo amigo foi apenas parte da lição que aprendi. Quando cheguei em casa, assumi o guia de treinamento Destacamento Um, responsável por todo o treinamento dos pelotões SEAL

da Costa Oeste e unidades de operações que se preparam para missões de combate. Eu criei cenários em que episódios de azul sobre azul eram quase garantidos. Quando isso aconteceu, o grupo de treinadores explicou como evitá-los.

Mais importante, os comandantes de treinamento poderiam aprenda o que aprendi sobre liderança. Enquanto alguns assumiam total responsabilidade pelo azul no azul, outros culpavam os subordinados pelos incidentes simulados durante o treinamento. Esses indivíduos mais fracos receberam uma explicação irrefutável sobre o peso do comando e o significado mais profundo da responsabilidade: o líder é responsável por tudo, no sentido mais verdadeiro e substancial.

Essa é a responsabilidade absoluta, a essência do que constitui um líder eficaz nas Equipes SEAL e em qualquer outro empreendimento baseado em liderança.

Princípio Em qualquer equipe ou organização, toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso é do líder. O líder deve assumir todas as responsabilidades em seu mundo. Não há mais ninguém para culpar. O líder deve reconhecer os erros e admitir as falhas, assumir a responsabilidade por eles e traçar um plano para vencer.

Os melhores líderes não assumem apenas a responsabilidade por seus empregos. Eles assumem a responsabilidade por qualquer coisa que afete seu objetivo. Esse conceito fundamental capacita os líderes SEAL a liderar equipes de alto desempenho em circunstâncias extraordinárias e vencer.

Mas o princípio da responsabilidade total não se aplica apenas ao campo de batalha, é o traço número um de qualquer equipe vencedora em qualquer unidade militar, organização, equipe esportiva ou grupo empresarial em qualquer setor.

Quando os subordinados não fazem o que deveriam, os líderes fazem eles praticam a responsabilidade total não podem culpá-los. Primeiro, eles precisam se olhar no espelho. O líder tem total responsabilidade por explicar o objetivo estratégico, desenvolver táticas e garantir o treinamento e os recursos para permitir que a equipe atue de forma adequada e eficaz.

Se um membro da equipe não apresentar o desempenho necessário para o sucesso da equipe, o líder deve fornecer-lhe treinamento e orientação.

Mas se o elemento fraco ainda está aquém dos padrões, então o líder deve considerar sua lealdade para com a equipe e missão mais importante do que qualquer indivíduo. Se aqueles que não estão à altura não conseguem melhorar, o líder deve tomar a difícil decisão de demiti-lo e contratar alguém que possa fazer o trabalho. Está tudo nas costas dele.

Como indivíduos, muitas vezes atribuímos o sucesso dos outros à sorte ou às circunstâncias e encontramos justificativas para nossos próprios fracassos e os de nossa equipe. Atribuímos mau desempenho à má sorte, circunstâncias além do nosso controle ou subordinados inadequados ... a todos, menos a nós mesmos. A responsabilidade total pelo fracasso é algo difícil de aceitar e assumir a culpa quando as coisas dão errado requer humildade e coragem extraordinárias. Mas fazer isso é absolutamente necessário para aprender, crescer como líder e melhorar o desempenho de uma equipe.

A responsabilidade exige que os líderes olhem para os problemas de uma organização através das lentes objetivas da realidade, sem ligações emocionais com programas ou projetos. Ela exige que o líder coloque o ego de lado, aceite a responsabilidade pelas falhas, ataque as fraquezas e trabalhe consistentemente para construir uma equipe melhor e mais eficaz.

Esse líder, no entanto, não leva o crédito pelas realizações da equipe, mas atribui essa honra aos subordinados e membros da equipe. Quando um líder dá esse exemplo e espera o mesmo dos líderes abaixo dele, a mentalidade está enraizada na cultura da equipe em todos os níveis. Com responsabilidade, os líderes de nível inferior assumem o controle de suas equipes menores e de sua parte na missão.

Aplicativos de negócios

No papel, o plano do subchefe parecia bom. O conselho de administração havia aprovado no ano anterior e achava que poderia reduzir os custos de produção. Mas não estava funcionando. E o conselho queria descobrir por quê. Quem errou? De quem foi a culpa?

A empresa me pediu para fornecer aulas de liderança e coaching executivo para o vice-gerente de produção da empresa. Embora preparado e experiente do ponto de vista técnico, o vice-gerente não atingiu os objetivos de produção estabelecidos pela diretoria. Seu plano incluía os seguintes pontos: unificar as fábricas para eliminar redundâncias, aumentar a produtividade dos trabalhadores com um programa de incentivo e otimizar o processo produtivo.

O problema surgiu na implementação do plano. Em cada reunião trimestral do conselho de administração, o vice-chefe investigava uma miríade de justificativas para explicar por que seu plano havia sido implementado minimamente. Depois de um ano, o conselho se perguntou se poderia liderar essa mudança. Dado o fraco progresso, o vice-gerente arriscou o posto.

Cheguei à empresa duas semanas antes da próxima diretoria. Depois de passar várias horas com o CEO para ter uma ideia da situação, fui apresentado ao vice-chefe de produção. Minha avaliação inicial foi positiva.

O homem era muito inteligente e incrivelmente experiente na área. Mas ele estaria disponível para ser técnico?

"Então você está aqui para me ajudar, certo?" perguntou o gerente adjunto.

Ciente de que algumas pessoas se irritam com a ideia de críticas e coaching, por mais construtivos que sejam, optei por uma abordagem mais indireta. "Talvez não tanto para ajudá-la, mas para ajudar a resolver a situação", respondi, desarmando as defesas do homem.

Nas semanas que antecederam a reunião do conselho, pesquisei e examinei os detalhes do fracasso do plano do vice-chefe, tentei entender o que havia

dado errado e conversei com o vice-diretor sobre os problemas encontrados na implementação do programa. Ele me explicou que a fusão das unidades de produção não foi teve sucesso porque os gerentes de distribuição temiam que o aumento da distância entre as fábricas e os centros de logística impedisse a interação cara a cara com a equipe de produção e reduzisse sua capacidade de ajustar as especificações dos pedidos. Eles também especularam que isso criaria problemas no manuseio de entregas urgentes. O vice-gerente afastou as preocupações dos gestores declarando-as improcedentes: caso surgisse a necessidade de alterar os pedidos ou personalizá-los, uma teleconferência ou videoconferência teria sido mais do que suficiente.

Ele também me explicou por que o sistema de incentivos não havia sido iniciado. Sempre que o plano era apresentado aos gerentes de fábrica e outros líderes importantes, eles o rejeitavam, argumentando que os funcionários não ganhariam o suficiente; eles seriam demitidos por empregos com um salário-base mais alto que não exigisse padrões mínimos; os headhunters explorariam a mudança, retirando os trabalhadores qualificados. Quando ele insistiu, os gerentes da fábrica se aliaram aos gerentes de distribuição. Os dois grupos se opuseram ao vice-gerente, argumentando que a empresa prosperou em sua reputação de fabricação especializada e que tal mudança prejudicaria seu bom desempenho.

Quanto à ideia de otimizar o processo produtivo, o clamor havia se generalizado e se baseava no mantra clássico de quem é contra a mudança: “Sempre fizemos isso” e “Se dá certo, por que mudar?”.

"O que o conselho de administração pensa sobre essas razões?"

Perguntei a ele enquanto conversávamos sobre a próxima reunião anual.

“Eles estão ouvindo, mas eu não acho que eles realmente os entendam. E

eles já os ouvem há algum tempo, então acho que estão começando a ficar desanimados. Eu nem sei se eles ainda acreditam. Eles parecem…"

"Desculpas?" Eu terminei a frase por ele, sabendo que a própria palavra era um duro golpe para seu ego.

"Sim. Sim, eles parecem um pedido de desculpas. Mas são reais e legítimos ”, insistiu o vice-diretor.

"Poderia haver outras razões pelas quais seu plano não foi implementado?" Eu perguntei a ele.

"Absolutamente", respondeu ele. «O mercado estava difícil. Demorou um pouco para digerir os novos avanços tecnológicos. Todos eles se concentraram em produtos que nunca importaram. Então, sim, há muitos outros motivos. "

“Todos podem ser fatores. Mas há uma razão mais importante pela qual esse plano falhou ", eu disse.

"E o que seria?" ele perguntou com interesse.

Fiz uma pausa para ver se ele estava pronto para o que eu estava prestes a dizer a ele. O impacto teria sido desagradável, mas não havia como evitá-lo. Disse-o sem rodeios: «Tu. Ela é a razão. "

O subgerente ficou pasmo e depois foi para a defensiva. "O?" protesto.

“Fui eu quem propôs! Eu comuniquei isso repetidas vezes. Não é minha culpa se eles não estão fazendo isso! "

Eu escutei pacientemente.

"Os gerentes de fábrica, as equipes de distribuição e vendas não o apoiam totalmente", continuou ele. "Então, como devo fazer isso? Eu não estou no campo com eles. Eu não posso forçá-los a me ouvir. " Os protestos do vice-diretor ficaram menos convencidos. Ele logo percebeu o que estava fazendo: estava dando desculpas.

Expliquei a ele que a responsabilidade direta de um líder inclui a capacidade de fazer as pessoas ouvirem, apoiarem e implementarem planos.

Para esclarecer o conceito, eu disse a ele: “Você não pode fazer as pessoas ouvirem você. Ele não pode forçá-los a seguir ordens. Esta seria uma solução temporária que funcionaria para um objetivo menor. Mas para fazer

uma mudança real, para empurrar as pessoas para realizar algo realmente complexo, difícil ou perigoso ... não pode forçá-los a fazer essas coisas. Ele deve guiá-los ».

"Eu os liderei", ele protestou. "Só que eles não querem."

Em vez disso, ele não os guiou, pelo menos não com eficácia. Isso foi claramente expresso pelo fato de que ele não conseguiu implementar seu projeto.

"Você acha que todas as operações que comandei quando estava no comando de um pelotão ou força-tarefa SEAL em combate foram um sucesso?" Eu perguntei.

Ele balançou sua cabeça. "Não."

"Absolutamente não", eu concordei. «Claro, tenho conduzido muitas operações que correram bem e atingi o objetivo. Mas não sempre. Fui o chefe de operações que deu terrivelmente errado por vários motivos: informações insuficientes, decisões ruins feitas por subordinados, erros de atiradores, unidades que não seguiram o plano. A lista continua e continua.

O combate é uma situação perigosa, complexa e dinâmica em que tudo pode dar errado em um piscar de olhos, com consequências letais. Não há como controlar cada decisão, cada pessoa, cada evento que acontece lá fora.

É simplesmente impossível. Mas deixe-me dizer uma coisa: quando as coisas deram errado, você sabe quem eu culpei? " Eu perguntei, parando brevemente para permitir que ele absorvesse o conceito. “Para mim,” eu disse.

Eu continuei: “Como eu era o comandante, tudo o que acontecia no campo de batalha era minha responsabilidade. Tudo. Se uma unidade de suporte não fizesse o que precisávamos, eu não tinha dado instruções claras.

Se um de meus artilheiros atirou em alvos fora do alcance de fogo, não tive certeza de que ele entendeu onde ficava o campo de fogo. Se o inimigo nos surpreendeu e nos atingiu onde não esperávamos, então não havia

considerado todas as possibilidades. Apesar de tudo, eu não poderia culpar os outros quando uma missão deu errado. "

O vice-diretor pensou sobre isso. Depois de um silêncio taciturno, ele disse: “Sempre me achei um bom líder. Sempre ocupei cargos de liderança ».

“Este pode ser um dos problemas: na cabeça dele, ele está se comportando da maneira certa. Então, quando as coisas dão errado, em vez de olhar para dentro, ele culpa os outros. Mas nenhum é infalível.

Assumindo responsabilidade absoluta, ele precisa colocar seu ego e sua agenda pessoal de lado. Tudo gira em torno da missão. Como ele poderia forçar sua equipe a implementar o plano da maneira mais eficaz para atingir a meta? " Eu continuei. “Esta é a pergunta que deve ser feita. A responsabilidade total está aqui. "

O vice-chefe acenou com a cabeça, começando a entender o conceito e entender sua eficácia.

"Você acha que todos os seus funcionários são abertamente desobedientes?" Eu perguntei.

"Não", respondeu ele.

“Se fosse esse o caso, eles deveriam ser despedidos. Mas não parece ser o caso ", continuei. “Seus pais não devem ser mandados para casa. Eles devem ser guiados. "

"Então, o que estou errado como líder?" perguntou o vice-gerente.

"Como posso liderá-los?"

"Tudo começa aqui, com ela", respondi. “Ele tem que assumir total responsabilidade pelo fracasso na implementação de seu novo plano. Ela é a única culpada. E isso é exatamente o que você tem a dizer ao conselho de administração. "

'Dizer o que? Você está falando sério? " ele perguntou incrédulo. "Não me importo em assumir parte da responsabilidade, mas não é tudo culpa

minha." Mesmo quando começou a ver a luz, ele continuou a se opor à ideia de assumir total responsabilidade.

"Para implementar este plano, para realmente se tornar um líder eficaz, você deve compreender e aceitar essa responsabilidade", respondi. "Ele tem que torná-lo seu."

O vice-diretor ainda não estava convencido.

“Se um de seus gerentes de produção viesse até você e dissesse: 'Minha equipe não está funcionando', o que eles diriam? Você culparia a equipe? "

"Não," ele admitiu.

Expliquei a ele que, quando estava encarregado do treinamento da Equipe SEAL da Costa Oeste, estávamos colocando nossas unidades em cenários muito desafiadores, a fim de prepará-las para o combate no Iraque e no Afeganistão. Quando os líderes dos SEALs se encontravam nas piores situações possíveis, quase sempre era sua atitude que determinava se a unidade sobreviveria ou fracassaria. Sabíamos como as missões de treinamento eram árduas porque éramos nós que as criamos.

Em quase todos os casos, os soldados e pelotões de baixo desempenho tinham líderes que culpavam tudo e todos: os soldados, os líderes de escalão inferior, o cenário. Eles culparam os treinadores pelo treinamento; equipamento inadequado ou seu nível de experiência homens. Eles se recusaram a aceitar a responsabilidade. Resultado: baixo desempenho e falha na missão.

As unidades de melhor desempenho tinham líderes que assumiam a responsabilidade por tudo. Cada erro, cada falha ou déficit ... esses líderes os tornariam seus. Durante o debriefing, a avaliação final após uma missão de treinamento, aqueles bons líderes assumiram a responsabilidade pelas falhas, pediram conselhos sobre como melhorar e criaram uma maneira de superar os desafios na próxima iteração. Os melhores líderes mantinham o ego sob controle, aceitavam a culpa, buscavam críticas construtivas e faziam anotações detalhadas para melhorar a si mesmos. Eles mostraram

responsabilidade absoluta e, como resultado, seus pelotões e unidades operacionais se destacaram.

Quando um líder medíocre apareceu no interrogatório e culpou todos os outros, essa atitude foi imitada por subordinados e membros da equipe, que o seguiram. Todos culparam todos os outros e, inevitavelmente, a equipe se mostrou ineficiente e incapaz de implementar um plano eficaz.

Continuei: «Nessas situações acabamos com uma unidade que não se responsabilizava por nada. Eles apenas deram desculpas e, em última análise, nunca fizeram os ajustes necessários para resolver os problemas.

Agora, compare esta situação com a do comandante que vem e leva a culpa.

Ele diz: “Os líderes sob minhas ordens tomaram decisões erradas; Não devo ter explicado a intenção geral a ele com clareza suficiente ". Ou: “A força de ataque não se comportou como eu esperava; Tenho que fazer com que eles entendam melhor o que eu quero e aprendam mais detalhadamente ”.

Bons líderes assumiram a responsabilidade por erros e falhas. Aqui está a principal diferença. E como você acha que seus pelotões e unidades operacionais reagiram a esse tipo de liderança?

“Devem ter sentido respeito”, reconheceu o vice-diretor.

"Exatamente assim. Eles vêem a responsabilidade em seus líderes e a imitam em toda a cadeia de comando, até o pessoal de posição mais baixa.

Como grupo, eles se esforçam para descobrir maneiras de resolver problemas, em vez de tentar identificar quem ou o que culpar. Para um observador externo, por exemplo o grupo de treinadores - ou o conselho de administração no seu caso - a diferença é óbvia. "

“E é assim que me veem no conselho agora ... como alguém que culpa tudo e todos”, reconheceu o vice-diretor.

"Só há uma maneira de consertar as coisas", disse a ele.

Nos dias seguintes, ajudei-o a se preparar para a reunião de diretoria. Às vezes, ele voltava à atitude defensiva e não queria aceitar a responsabilidade. Ele sentia que seu conhecimento era superior ao dos membros do conselho e provavelmente estava certo. Mas isso não mudou o fato de que ele era o líder de uma equipe que estava falhando na missão. Ao revisarmos sua parte da apresentação para a diretoria, não fiquei convencido de que ele realmente aceitava total responsabilidade pelas falhas de sua equipe. Eu disse a ele em termos inequívocos.

"Estou dizendo exatamente o que ele me disse para dizer", disse ele. “O

motivo do fracasso desta missão é o fato de eu estar no papel de líder que deve cumprir sua execução”.

"Esse é o problema", expliquei. “Ele diz isso, mas não estou convencido de que ele acredite. Veja a carreira dele. Você fez coisas extraordinárias.

Mas com certeza não é perfeito. Nenhum de nós está. Ainda está aprendendo e crescendo. Todos nós fazemos isso. E esta é uma lição para ela: se ela se engajar novamente nessa tarefa, se fizer uma autoavaliação severa de como ela desempenhou o papel de líder e o que ela poderia fazer melhor, o resultado será diferente. Mas começa aqui. Comece com o conselho de administração, quando ele estiver diante deles, ele colocará seu ego de lado e assumirá a responsabilidade pelo fracasso em implementar o plano. Os membros do conselho ficarão impressionados, porque a maioria das pessoas não consegue fazer isso. Eles respeitarão sua responsabilidade: Na reunião do conselho, o vice-chefe fez exatamente isso. Ele assumiu a culpa por não cumprir as metas de produção e forneceu uma lista coerente de medidas corretivas práticas que implementaria para garantir a implementação de seu programa. A lista começava com o que ele faria de diferente, não com o que os outros teriam que fazer. Agora, o vice-chefe está a caminho de assumir a responsabilidade absoluta.

1. «A guerra é o lugar da incerteza», Della guerra, Carl von Clausewitz (1780-1831), general prussiano e teórico militar. Clausewitz nunca usou a expressão "névoa de guerra".

2. O M113 é um porta-tropas blindado usado pela primeira vez pelo Exército dos EUA no Vietnã e usado no Iraque para transportar soldados e evacuar feridos. Com uma tripulação de dois ou três homens, pode acomodar até dez pessoas.

2

Não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres *Leif Babin*

Coronado, Califórnia: Basic Underwater Demolition / SEAL

Treinamento

"Vale a pena ser vencedores!" um temido instrutor Navy SEAL em uma camisa azul e dourada gritou no megafone. Era a terceira noite da infame Semana do Inferno, a "semana do inferno" de treinamento. Os alunos, em trajes de camuflagem de combate, ficavam encharcados até o âmago e cobertos com areia granulosa que esfolava a pele e a fazia sangrar. Eles estremeceram com a água gelada do oceano e o vento frio da noite. Os recrutas se moviam com uma dor que apenas alguém que suportou setenta e duas horas de exercícios quase contínuos pode compreender. Exaustos, eles dormiram menos de uma hora nos três dias anteriores. Desde o início da Semana Infernal, dezenas de alunos desistiram. Outros ficaram doentes ou feridos e foram suspensos do treinamento. Algumas semanas atrás, o grupo de recrutas que havia começado o Treinamento Básico de Demolição Submarina / SEAL - o curso de treinamento básico do SEAL - era composto por quase duzentos jovens ansiosos. Todos sonhavam em se tornar um NAVY SEAL, estavam se preparando há anos e haviam feito o curso com a firme determinação de passá-lo. Ainda assim, nas primeiras quarenta e oito horas da Semana do Inferno, a maioria deles havia se rendido ao desafio desumano, tocado a campainha três vezes - o sinal do pedido de renúncia - e abandonado o sonho de se tornar um SEAL. Eles haviam desistido. eles estavam se preparando há anos e haviam feito o curso firmemente determinados a passá-lo. Ainda assim, nas primeiras quarenta e oito horas da Semana do Inferno, a maioria deles havia se rendido ao desafio desumano, tocado a campainha três vezes - o sinal do pedido de renúncia - e abandonado o sonho de se tornar um SEAL. Eles haviam desistido. eles estavam se preparando há anos e haviam feito o curso firmemente determinados a passá-lo. Ainda assim, nas primeiras quarenta e oito horas da Semana do Inferno, a maioria deles havia se

rendido ao desafio desumano, tocado a campainha três vezes - o sinal do pedido de renúncia - e abandonado o sonho de se tornar um SEAL. Eles haviam desistido.

A Hell Week não foi um teste de aptidão física. Embora exigisse algumas habilidades atléticas, todos os alunos que sobreviveram às semanas de treinamento anteriores já haviam demonstrado que possuíam as qualidades físicas necessárias para passar no curso. Não foi um teste físico, mas mental. Às vezes, os melhores atletas do curso não conseguiam sobreviver às Hell Weeks. O sucesso veio da determinação e força de vontade, mas também da inovação e da comunicação com a equipe. Esse treinamento recompensou homens que não eram apenas fisicamente resistentes, mas também capazes de superar o oponente.

Poucos anos antes, sofri o mesmo sofrimento naquela mesma praia.

Tínhamos começado a Semana do Inferno em cento e um. No final, éramos apenas quarenta de nós. Alguns dos atletas mais talentosos e o ginásio mais fanfarrão foram os primeiros a desistir. Aqueles de nós que o fizeram perceberam que poderíamos lidar mentalmente e fisicamente com uma quantidade muito maior de sofrimento, dor e exaustão do que eles jamais pensaram ser possível ... exatamente para o que a Hell Week foi projetada.

Agora eu estava vestindo a camiseta azul e dourada do instrutor SEAL.

Depois de duas rodadas de combate no Iraque, fui designado para o Centro de Treinamento de Guerra Especial Naval para ministrar o Curso de Treinamento de Oficiais Júnior, o programa de liderança para oficiais.

Além do trabalho diário, dei suporte como instrutor durante a Hell Week.

Nesse caso, eu era o oficial responsável e tinha a função de supervisionar o grupo de instrutores que ministrava o treinamento. Eles eram homens experientes em seu trabalho de testar recrutas. Acima de tudo, tinham habilidade para eliminar aqueles que não possuíam as características necessárias para fazer parte do SEAL. Assistir a Hell Week do ponto de vista de um instrutor foi uma experiência completamente nova para mim.

Os alunos do curso foram agrupados em equipes, formadas por sete homens escolhidos com base na altura. Cada equipe recebeu um pequeno barco inflável. Pequeno para os padrões da marinha, pois era terrivelmente grande e pesado para carregar à mão. Aqueles grandes botes pretos com aros amarelos pesavam quase quarenta quilos e ficavam ainda mais pesados quando cheios de água e areia. Uma relíquia da era da Equipe de Demolição Subaquática da Segunda Guerra Mundial, os temidos barcos tinham que ser arrastados por toda parte, geralmente mantidos acima das cabeças dos sete membros da tripulação. Na costa, as tripulações arrastaram seus barcos de borracha para os aterros de areia com mais de seis metros de altura e eles correram por quilômetros ao longo da praia. Eles os levaram nas estradas de asfalto de ida e volta para a Base Anfíbia Naval Coronado, tentando ao máximo acompanhar os instrutores. Tripulações empurravam, puxavam, apertavam e erguiam as balsas volumosas até mesmo nas cordas, postes de telefone e paredes da infame pista de obstáculos do curso de treinamento. No Oceano Pacífico, as tripulações remavam nas grandes ondas que se arrebentavam e, muitas vezes, a jangada emborcava, espalhando alunos e remos ensopados na praia como os destroços de um naufrágio épico. Essas malditas jangadas eram uma fonte de tormento indescritível para os homens a quem foram designadas. Cada barco tinha um numeral romano amarelo brilhante pintado na proa, indicando a tripulação ... todos, exceto o dos homens mais baixos do curso, conhecido como "a tripulação dos Smurfs". O bote deles tinha um Smurf de uma bela carga azul.

O homem mais velho de cada tripulação atuava como líder, encarregado de receber as ordens dos instrutores e de informar, dirigir e orientar os outros seis companheiros. O chefe da tripulação era o responsável pelo desempenho da equipe. E mesmo que cada membro da equipe tivesse que dar o seu melhor, o líder - por causa de seu cargo - era aquele em que a equipe instrutora se concentrava.

Durante o treinamento - e de fato, ao longo da carreira do SEAL - cada sequência de exercícios era uma competição: uma competição, uma luta, um desafio. E os instrutores tiveram o cuidado de esclarecer o ponto, lembrando constantemente aos alunos que "ser vencedor compensa".

Durante as corridas da Hell Week, a equipe vencedora ganhou o direito de ficar de fora da próxima competição, ganhando alguns minutos de descanso do cansaço físico ininterrupto e esgotante. Não era permitido dormir, mas apenas sentar e descansar eram mercadorias particularmente valiosas. A regra de que valia a pena ser um vencedor tinha um corolário: ser um perdedor era uma porcaria real. O segundo lugar, no jargão dos instrutores, era simplesmente "o primeiro perdedor".

mortal da semana do inferno. Enquanto isso, a equipe vitoriosa comemorou assistindo a próxima corrida e, mais importante, evitando se molhar e ficar com frio por alguns minutos preciosos.

Os instrutores perseguiam os recrutas em competição constante, dando instruções detalhadas e deliberadamente complicadas aos chefes de tripulação, que por sua vez informavam os outros membros e seguiam as ordens da melhor maneira que podiam, exaustos como estavam. O instrutor SEAL com o megafone gritou: "Relatório dos líderes de tripulação!" Os líderes saíram do bote e correram para se posicionar, fazendo fila diante do instrutor que comunicou os detalhes da próxima competição.

“Reme até a zona de surf, molhe o bote 1,

alcance a bóia mais próxima, depois volte para a praia, corra até o topo do aterro e contorne a bóia, depois carregue o bote na cabeça até a estrutura de escalada, depois para o aterro e termine aqui ", ordenou o instrutor. "Eu entendi?" Os líderes correram de volta e instruíram a tripulação. Então eles partiram.

Em cada corrida havia tripulações que se destacavam das demais.

Naquela Hell Week em particular, a equipe que dominou as competições foi o Boat Crew II, tripulação número dois. Eles venceram quase todas as corridas. Cada vez eles trabalharam duro, cooperando e trabalhando em equipe. O Boat Crew II tinha um líder forte e todos os membros da tripulação pareciam altamente motivados e tiveram um desempenho muito bom. Eles compensavam as fraquezas um do outro, ajudavam-se e orgulhavam-se de vencer, o que tinha suas vantagens. Após cada vitória, a

segunda tripulação desfrutou de alguns preciosos minutos de descanso enquanto as outras tripulações se arrastavam para a próxima competição.

Mesmo que eles estivessem sempre com frio e exaustos, eu podia ver os sorrisos em seus rostos. Eles estavam indo excepcionalmente bem; eles ganharam e tiveram o moral elevado.

Enquanto isso, o Boat Crew VI estava apresentando um desempenho excepcional de um tipo completamente diferente. Eles terminaram em último em quase todas as corridas, muitas vezes ficando muito atrás dos outros. Em vez de trabalharem juntos como uma equipe, os homens agiram individualmente, furiosos e furiosos com suas companheiras. Nós os ouvimos gritar e se insultar, acusando-se mutuamente de não faça sua parte. Cada membro da tripulação estava focado em seu próprio sofrimento e o líder não era exceção. Ele estava certamente ciente de que a tripulação não alcançou seus objetivos, mas provavelmente, em sua mente e na de seus companheiros, era impossível mudar as coisas. Resultado: um desempenho terrível.

"Tripulação seis, é melhor você se mexer!" um instrutor gritou no megafone. Chamar a atenção dos instrutores teve sérias consequências e agora todos estavam focados no Barco da Tripulação VI, distribuindo penalidades por mau desempenho. Eles foram forçados a correr para cima e para baixo na barragem de areia, entrar na água e rolar na areia, então rastejar de quatro com as mãos e os pés cheios de bolhas. Em seguida, tiveram que carregar o bote com os braços totalmente estendidos acima da cabeça, suportando todo o peso do barco até os ombros doerem. Essa punição drenou os últimos resquícios de energia da já exausta e desmoralizada tripulação. O líder, um oficial jovem e inexperiente, foi ainda mais visado.

Fiquei de olho nele. Se ele não tivesse mostrado melhorias substanciais na liderança, ele não teria passado no curso. Esperava-se que os oficiais atuassem em pé de igualdade com todos os outros, mas, mais importante, eles deveriam liderar. Até aquele ponto, o líder da tripulação seis havia mostrado um desempenho inaceitável e abaixo do padrão. Nosso chefe de segunda classe, o NCO mais experiente e mais respeitado da equipe de

instrutores, mostrou um interesse particular na Tripulação do Barco VI e seu líder maçante.

"É melhor ele ter assumido o comando e endireitado seu barco, senhor", disse ele ao líder da tripulação seis. O líder de segunda classe era um gigante com um olhar penetrante, capaz de instilar medo tanto em terroristas no campo de batalha quanto em recrutas em treinamento. Um líder excepcional e respeitado, ele havia orientado muitos jovens e agora estava oferecendo uma solução interessante para o desempenho atroz da Tripulação do Barco VI.

"Vamos trocar os líderes dos melhores e dos piores times e ver o que acontece", disse ele. Todos os outros fatores permaneceriam os mesmos: botes pesados e volumosos, comandados pelas mesmas tripulações exaustos, água gelada, areia arenosa e irritante, homens exaustos competindo em competições exigentes. Apenas um indivíduo teria mudado, o líder.

"Isso poderia fazer alguma diferença?" Eu me perguntei.

O plano foi rapidamente comunicado aos instrutores. "Líderes de tripulação dois e seis no relatório", o instrutor latiu no megafone. Os dois alunos vieram correndo e ficaram em posição de sentido. “Vocês dois trocam de lugar e assumem o comando das tripulações um do outro. Chefe da tripulação seis, você agora é o líder da tripulação dois. Chefe da tripulação dois, você agora é o líder da tripulação seis. Eu entendi?" disse o instrutor.

O líder do Boat Crew II claramente não estava feliz. Tenho certeza que ele odiava ter que deixar a equipe que construiu e conhecia bem, sem dúvida ele estava orgulhoso de seu desempenho ao mais alto nível. A ordem para assumir o comando de uma tripulação de baixo desempenho o colocaria em apuros e poderia ter atraído a atenção indesejada dos instrutores. No entanto, ele não se atreveu a objetar. Ele não teve escolha e aceitou a exigente tarefa com uma expressão determinada.

Desnecessário dizer que o líder da Tripulação do Barco VI ficou exultante. Claramente, ele estava convencido de que havia sido designado para a pior equipe apenas por causa de um golpe de sorte e que não tinha nada a ver

com isso. Em sua mente, nenhum esforço, por maior que fosse, de sua parte poderia ter melhorado o desempenho da tripulação seis. E

agora o instrutor havia dito a ele para assumir o comando do Barco da Tripulação II. Podia-se ler em seu rosto a convicção íntima de que a justiça finalmente havia sido feita e que a nova designação facilitaria as coisas para ele.

Os dois líderes trocaram de lugar e se prepararam para a próxima corrida.

Vimos as equipes correrem para o topo do aterro carregando as jangadas, depois descerem até a beira da água e entrarem na água escura. Eles pularam no barco e remaram como loucos. Passando o ponto onde as ondas quebram, eles viraram o barco, colocaram-no de volta e voltaram todos a bordo, após o que voltaram para o De praia. Os faróis dos veículos dos instrutores refletiam-se na borda amarela das jangadas e não víamos o número escrito na proa. No entanto, na liderança da prova estavam dois barcos que disputaram a primeira posição quase frente a frente. Após seiscentos metros, acompanhados pelos veículos dos instrutores, as tripulações dirigiram-se à costa. À medida que as jangadas se aproximavam, o número na proa era claramente visível. A Tripulação do Barco VI estava na liderança e manteve o primeiro lugar até a chegada, seguida de perto pela Tripulação do Barco II. A tripulação seis havia vencido a corrida.

Ocorreu uma reversão milagrosa: a Tripulação do Barco VI foi do último lugar para o primeiro. Os membros da tripulação começaram a trabalhar juntos como uma equipe e venceram. O Boat Crew II também se saiu muito bem, mas havia perdido a corrida por uma pequena margem e continuou a disputar o primeiro lugar com a tripulação seis nas competições subsequentes. E cada uma das duas tripulações mostrou desempenho superior às outras, enquanto o Barco da Tripulação VI venceu a maioria das regatas que foram realizadas na hora seguinte.

Foi uma reversão surpreendente. A tripulação seis, as mesmas e nas mesmas circunstâncias, apenas com um novo líder, passou de pior equipe para melhor. Os insultos e a frustração desapareceram. Bem como a respiração no pescoço da equipe de instrutores. Se eu não tivesse visto

aquela transformação extraordinária com meus próprios olhos, não teria acreditado. Mas foi um exemplo brilhante e inegável de uma das verdades mais importantes no cerne da responsabilidade: não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres.

Como foi possível que a mudança de uma pessoa - apenas o líder -

tivesse perturbado completamente o desempenho de todo um grupo?

Resposta: A liderança é o fator mais importante no desempenho de uma equipe. O sucesso ou o fracasso de uma equipe depende totalmente do líder.

Sua atitude dá o tom para todo o grupo. O líder impulsiona o desempenho ... ou não. E isso se aplica não apenas a líderes em posições de alto nível, mas também a líderes de equipes menores dentro da equipe ampliada.

Pensei na minha experiência como líder de tripulação durante o treinamento da Hell Week of SEAL, em que eu havia falhado e teria Eu tinha que fazer melhor e no que tive sucesso. Na época, minha tripulação havia lutado até que me ocorreu colocar-me na posição mais difícil na proa do bote e na liderança. Isso os forçou a liderar a equipe com energia, exigindo mais deles do que eles pensavam ser possível dar.

Descobri que era muito mais eficaz concentrar seus esforços não nos próximos dias ou em uma linha de chegada remota que eles não pudessem ver, mas em objetivos concretos que tinham diante de seus olhos: a bóia, um ponto de referência em terra ou um sinal de estrada cem metros à frente.

Se tivéssemos sucesso com um grande esforço para alcançar a meta visível para todos, então seríamos capazes de alcançar o que vimos a seguir e assim por diante. Uma peça de cada vez, Olhando para trás, eu poderia ter gritado muito menos e encorajado mais. Como líder da tripulação, fiz tudo o que pude para proteger meus homens da equipe de instrutores. A meu ver, era uma situação de "nós contra eles". Na verdade, eu protegi alguns dos meus com um desempenho consistentemente abaixo do padrão que afogou o resto da equipe. No final da semana de inferno, conversando com alguns outros membros da tripulação, percebemos que havíamos arrastado essas pessoas

mentalmente fracas, que quase certamente não teriam sobrevivido de outra forma. Essa lealdade foi um erro. Se não quiséssemos servir ao lado de tais homens, uma vez que fomos designados para pelotões nas várias equipes SEAL, não tínhamos o direito de forçar outros a fazê-lo. Os instrutores foram encarregados de eliminar aqueles que careciam de determinação e disposição para atender a padrões de alto desempenho. E nós os tínhamos impedido.

No final das contas, a maneira como minha equipe se comportava dependia inteiramente de mim. O fato de não haver equipes medíocres, mas apenas líderes medíocres, embora difícil de aceitar, é, no entanto, um conceito crucial que os líderes devem compreender e aplicar plenamente para liderar da melhor forma uma equipe de alto desempenho. Os líderes devem aceitar a responsabilidade total, assumir os problemas que inibem o desempenho e encontrar soluções para esses problemas. Uma equipe só pode se destacar se o líder garantir que os membros trabalhem juntos para um objetivo focado e define parâmetros de alto desempenho, trabalhando para continuar melhorando. Se existe uma cultura de responsabilidade na equipe, cada membro pode contribuir para o esforço e garantir o desempenho nos níveis mais altos.

Enquanto assistia a Hell Week como instrutor, eu sabia que, por mais infernal que fosse, era apenas um treinamento. Esses jovens líderes podem não compreender totalmente o fardo da liderança que logo seria colocado sobre seus ombros quando se tornassem oficiais SEAL no campo de batalha. A pressão seria enorme, muito além de sua imaginação.

Poucos meses antes daquela Semana Infernal, eu comandava um pelotão de SEALs em Ramadi, Iraque, em missões de combate na área mais perigosa em mãos inimigas. Estávamos envolvidos em mais tiroteios do que eu poderia contar, contra guerrilheiros bem armados, experientes e ferozmente determinados. A morte estava à espreita ao virar da esquina a qualquer momento. Cada decisão que eu - e os líderes de nosso pelotão e força-tarefa - tomamos teve consequências potencialmente mortais.

Tínhamos afetado profundamente o campo de batalha, matando centenas de guerrilheiros e protegendo soldados e fuzileiros navais dos EUA. Fiquei

orgulhoso desses triunfos. Mas não fomos poupados da tragédia, a morte do primeiro NAVY SEAL morto em combate no Iraque, Marc Lee. Marc era um companheiro de equipe incrível, um guerreiro excepcional com um extraordinário senso de humor capaz de nos fazer rir até nos momentos mais sombrios. Ele foi morto em um furioso tiroteio em uma das batalhas mais ferozes travadas pelas forças americanas na área centro-sul de Ramadi. Marc era um amigo e irmão. Eu era seu comandante, responsável por sua vida, mas naquele dia fui apenas levemente ferido por uma bala, enquanto Marc foi morto instantaneamente. Eu estava de volta em casa e ele não. Para mim foi devastador. no entanto, naquele dia, fui apenas ligeiramente ferido por uma bala, enquanto Marc foi morto instantaneamente. Eu estava de volta em casa e ele não. Para mim foi devastador. no entanto, naquele dia, fui apenas ligeiramente ferido por uma bala, enquanto Marc foi morto instantaneamente. Eu estava de volta em casa e ele não. Para mim foi devastador.

Também chorei Mike Monsoor, do Pelotão Delta da Unidade-Tarefa Bruiser que, embora não fosse meu pelotão, ainda era um amigo e irmão.

Mike pulou em uma granada para salvar três companheiros de equipe. Era amado e respeitado por todos que o conheceram e sua morte também nos afetou profundamente.

No mesmo dia em que Marc Lee foi morto, outro SEAL do pelotão Charlie, Ryan Job, foi baleado no rosto por um atirador inimigo. Ele estava gravemente ferido e não sabíamos se ele sobreviveria. Mas Ryan, duro como uma rocha, havia sobrevivido, embora o ferimento o tivesse deixado cego. Mas sua determinação era imparável. Casou-se com a mulher dos seus sonhos e, após se aposentar dos SEALs por motivos de saúde, matriculou-se na faculdade e formou-se. E justamente quando eu pensei que os homens do Pelotão Charlie e da Unidade-Tarefa Bruiser haviam sofrido o suficiente, Ryan morreu como resultado de uma cirurgia necessária devido aos ferimentos recebidos em combate ... sob meu comando.

Enquanto observava aqueles jovens líderes de tripulação - que ainda não eram SEALs - sabia que eles não podiam compreender totalmente as responsabilidades que o futuro reservava para eles como oficiais de campo.

Claro, o treinamento dos SEALs foi difícil, a semana do inferno foi um chute nas bolas, mas ninguém estava tentando matá-los. As decisões não eram uma questão de vida ou morte, e as corridas de bote não terminavam em funerais. Não houve pressão para que decisões erradas pudessem levar a um incidente internacional, que imediatamente terminaria no noticiário noturno ou nas manchetes, impactando negativamente todo o esforço de guerra, como havia acontecido conosco, no Iraque.

Quando esses oficiais inexperientes e futuros SEALs tivessem passado no treinamento, eu lhes ensinaria nosso Curso de Treinamento de Oficiais Júnior, um programa de cinco semanas focado no desenvolvimento de liderança. Fiz o meu melhor para transmitir a eles tudo o que queria que alguém me ensinasse antes de comandar a batalha. Na última semana do curso, corremos Marc Lee e Mike Monsoor Memorial Run, uma subida de oito quilômetros que o levou ao topo dos grandes penhascos de Point Loma e terminou no Fort Rosecrans National Cemetery, onde Marc e Mike estão sepultado. Naquele lugar sereno com vista para o Oceano Pacífico, eu reunia a turma de jovens oficiais ao redor das lápides e conversava com eles sobre Marc e Mike. Para mim contar essas histórias era uma forma de manter seu legado vivo. Também serviu como um severo aviso para esses futuros líderes, que precisavam perceber as enormes responsabilidades que os aguardavam e quão gravemente letal era o peso da liderança.

Toda a responsabilidade estaria sobre seus ombros: se os pelotões que comandavam não estivessem à altura, caberia a eles resolver os problemas, superar obstáculos e fazer com que a equipe colaborasse para o alcance do objetivo. No final das contas, eles tiveram que aceitar totalmente a verdade de que não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres.

Princípio *Sobre o rosto: a odisséia de um guerreiro americano*, escrito pelo coronel David Hackworth, um oficial aposentado do Exército dos EUA, é um livro de memórias completo detalhando a carreira militar do autor, suas experiências de combate na Coréia e no Vietnã e as inúmeras lições de liderança que ele aprendeu. No livro, Hackworth relata a filosofia de seus mentores do exército que lutaram e derrotaram os alemães e japoneses na Segunda Guerra Mundial: "Não existem unidades medíocres, apenas oficiais medíocres." É o cerne da responsabilidade, um conceito difícil para

qualquer líder aceitar, mas essencial para construir uma equipe vencedora e de alto desempenho.

Quando os líderes que incorporam a responsabilidade suprema conduzem sua equipe a um melhor padrão de desempenho, eles devem reconhecer que, quando se trata de padrões, não se trata do que você prega, mas do que você tolera. Ao definir as expectativas, independentemente do que seja dito ou escrito, se você aceitar um desempenho abaixo do padrão e ninguém for responsabilizado - se não houver consequências - esse desempenho medíocre passa a ser o novo padrão. Portanto, os líderes devem fazer cumprir os padrões. As consequências para aqueles que não precisam ser graves, mas os líderes devem garantir que a tarefa seja repetida até que o padrão exigido seja alcançado. Eles têm que insistir em padrões para encorajar e capacitar a equipe a usar a responsabilidade absoluta.

O líder deve garantir que os diferentes elementos da equipe se apoiem, com o único objetivo de cumprir a missão da melhor maneira possível.

Uma das lições a serem aprendidas com o exemplo dos líderes de tripulação descrito acima é que a maioria das pessoas, como a Boat Crew VI, deseja fazer parte de uma equipe vencedora. Mas muitas vezes eles não sabem como fazer, ou simplesmente precisam ser motivados e encorajados. As equipes precisam de uma função que force os diferentes membros a trabalharem juntos para fazer o trabalho - esse é o cerne da liderança.

Uma vez que a cultura de responsabilidade se espalhou para todos os níveis, a equipe tem um bom desempenho e o desempenho continua a melhorar, mesmo quando um líder forte é temporariamente removido. No campo de batalha, estar preparado para qualquer derrota desempenha um papel vital no sucesso da equipe, caso a vítima seja um líder fundamental.

Mas a vida pode conter todos os tipos de contratempos, e todas as equipes devem ter um líder de nível inferior pronto para assumir e temporariamente assumir as funções e responsabilidades de seu gerente de linha para realizar a missão e alcançar a meta se e quando ele precisar. isto.

Os líderes nunca devem estar satisfeitos. Eles devem se esforçar para melhorar e incutir essa atitude na equipe, devem enfrentar os fatos por meio

de uma avaliação realista e honestamente implacável de si mesmos e do desempenho da equipe. Ao identificar os pontos fracos, os bons líderes tentam eliminá-los e elaboram um plano para superar os desafios. As melhores equipes do mundo, como as SEAL Teams, estão constantemente se esforçando para crescer, aumentar suas habilidades e elevar os padrões.

Começa com o indivíduo e é passado a todos os membros da equipe até se tornar a cultura da equipe, o novo padrão. Reconhecendo que não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres facilita a prestação de contas e permite que os líderes construam equipes de alto desempenho que dominam todos os campos de batalha, sejam literais ou figurativos.

Aplicativos de negócios "Gosto muito desse conceito de responsabilidade total", disse o CEO. “Nós poderíamos realmente usar isso na minha empresa. Temos uma equipe bastante sólida, mas alguns dos principais líderes não têm essa característica. Eu gostaria que ele trabalhasse conosco. "

O CEO e fundador de uma empresa de serviços financeiros viu a apresentação que fiz a um grupo de executivos. Intrigado com o conceito de responsabilidade total, ele acabou se aproximando para falar comigo.

"Ficarei feliz em ajudá-lo", respondi.

Para entender melhor a dinâmica de sua equipe e os desafios singulares de sua empresa e do setor de negócios em que atuava, conversei por telefone com o CEO, visitei os escritórios da empresa e conheci seus homens em cargos de liderança. Em seguida, conduzi um programa de liderança para chefes de departamento e líderes-chave.

O CEO inaugurou o programa e me apresentou às pessoas reunidas, explicando por que havia investido naquele treinamento.

"Não estamos vencendo", disse ele sem rodeios. Um novo produto lançado recentemente não foi bem e as contas da empresa estavam no vermelho. Agora eles estavam em uma encruzilhada crucial. "Temos que aceitar os conceitos que Leif vai nos falar para que possamos voltar aos trilhos e ter

sucesso." Nesse momento, o administrador deixou a sala, seus gerentes seniores e os chefes dos vários departamentos.

Depois de apresentar algumas de minhas experiências de combate e ilustrar como o princípio da responsabilidade era decisivo para o sucesso de qualquer equipe, envolvi chefes de departamento e gerentes na discussão.

"Como você pode aplicar este princípio às suas equipes para alcançar resultados e contribuir para o sucesso da sua empresa?" Eu perguntei.

Um dos principais executivos, o diretor técnico, que projetou os principais produtos, estava na defensiva. Ele não era um fã de suprema responsabilidade. Não demorei muito para entender o porquê. Como a nova linha de produtos foi ideia dele, aceitar a responsabilidade pelo lançamento desastroso foi humilhante e difícil. O homem tinha muitas justificativas para o falência de sua equipe e os danos resultantes ao balanço da empresa. Ele culpou abertamente o mercado difícil, a indústria em constante mudança, a equipe inexperiente, a comunicação deficiente com a equipe de vendas e o atendimento ao cliente ineficiente, até mesmo os executivos da empresa.

Ele se recusou a assumir a responsabilidade pelos erros ou a reconhecer que sua equipe poderia ter se saído melhor, embora o CEO tenha deixado claro que todos precisavam melhorar, ou então havia o risco de a empresa fechar.

Contei a história do líder da tripulação SEAL e como a Tripulação do Barco VI reverteu seu desempenho sob uma nova liderança, depois enfatizei o conceito de que não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres.

"Durante meu treinamento como líder de tripulação", eu disse «Lembro-me de inúmeras ocasiões em que a minha equipa se encontrou em dificuldades. Era fácil inventar desculpas para o desempenho de baixo nível e as razões pelas quais ele não se comportava como deveria. Mas aprendi que bons líderes não buscam justificativas. Em vez disso, eles planejam uma maneira de alcançar a meta e vencer. "

"Qual foi a diferença entre os dois líderes no exemplo das tripulações?"

perguntou um dos gerentes, liderando uma equipe-chave dentro da empresa.

«Quando o Barco da Tripulação VI falhou sob a liderança do primeiro líder» respondi «não parecia possível melhorar e ele certamente não pensava que poderiam ganhar. Essa atitude negativa afetou toda a tripulação. Como é típico em equipes que enfrentam dificuldades, aquele líder do Boat Crew VI quase certamente justificou seu mau desempenho com uma série de desculpas. Em sua mente, as outras equipes estavam derrotando as dele apenas porque aqueles chefes tiveram a sorte de ter sido designados para equipes melhores. Foi uma atitude de vítima: as dificuldades que ele e sua equipe encontraram foram devidas ao destino e, portanto, justificadas. Como resultado, seus homens não refletiram sobre si mesmos para entender onde era possível melhorar. E então o líder e os membros da Tripulação do Barco VI estavam focados não na missão, mas em si mesmos, no cansaço, sofrimento e dor individuais. Mesmo com os instrutores exigindo melhor desempenho, a tripulação seis agora estava acostumada a um desempenho abaixo do padrão. Lutando com a liderança medíocre e um círculo interminável de justificativas, a equipe não parava de falhar. Ninguém assumiu a responsabilidade ou adotou uma atitude vencedora. "

"O que tornou o novo líder da tripulação diferente?" perguntou o chefe de um departamento.

“Quando o líder da Tripulação do Barco II assumiu o comando da Tripulação do Barco VI, ele mostrou responsabilidade ao mais alto nível”, expliquei. «Ele enfrentou os factos: reconheceu e aceitou que o desempenho da nova tripulação era péssimo, que estavam a perder e precisavam de melhorar. Ele não culpou ninguém, nem inventou desculpas para justificar o mau desempenho. A avaliação realista, o reconhecimento do fracasso e a responsabilidade pelo problema foram a chave para elaborar um plano para melhorar o desempenho e, por fim, vencer. Acima de tudo, ele acreditava que era possível vencer. Em uma equipe onde essa eventualidade parecia absolutamente fora de alcance, a crença de que a equipe poderia realmente melhorar e vencer era essencial. "

Eu continuei: “O novo líder do Boat Crew VI concentrou a equipe na missão. Em vez de tolerar disputas e lutas internas, ele compactou a equipe

e concentrou esforços coletivos no objetivo específico de vencer a corrida.

Ele estabeleceu um novo e mais alto padrão de desempenho e exigiu que a tripulação o respeitasse ».

"Por que você acha que o Barco da Tripulação II, que havia perdido seu líder forte, continuou a ter um bom desempenho mesmo sob a liderança do líder menos capaz da tripulação seis?" perguntou outro dos capatazes.

"Uma boa liderança é contagiosa", respondi. “O primeiro líder do Boat Crew II incutiu em cada tripulante uma cultura de responsabilidade, de vencer e de como fazer. E assim o Boat Crew II se tornou uma equipe sólida de indivíduos de alto desempenho. Cada um exigia o máximo dos outros. O desempenho excelente e repetido havia se tornado um hábito.

Cada membro da equipe sabia o que era preciso fazer para vencer e o fez.

Ele não precisava mais de instruções precisas de um líder. Como resultado, o Boat Crew II passou a derrotar praticamente qualquer outra tripulação e competiu pelo primeiro lugar com o Boat Crew VI em quase todas as competições. "

Expliquei em detalhes que o líder da tripulação seis havia assumido o comando do Barco da Tripulação II convencido de que para ele as coisas seriam mais fácil. Em vez disso, ele foi forçado a trabalhar duro para acompanhar uma equipe excepcional. Ele havia aprendido a lição mais importante: testemunhou uma reversão completa no desempenho de sua antiga equipe ao observar um novo líder demonstrar que o que parecia impossível era alcançável com uma boa liderança. Mesmo não tendo sido capaz de comandar com eficácia até aquele ponto, ele aprendeu e aplicou essa lição de humildade. Eventualmente, ele passou pelo curso de treinamento e teve uma carreira de sucesso nas equipes SEAL.

“Resumindo”, concluí, “depende totalmente de você se sua equipe é bem-sucedida ou não. Responsabilidade absoluta é um conceito que o ajuda a tomar as decisões certas como um líder importante para que você possa vencer. "

O diretor técnico ficou irritado. "Estamos tomando as decisões certas", disse ele. Ele estava falando sério.

Espantado com a afirmação, respondi: "Todos vocês admitiram que, como empresa, não são bem-sucedidos."

"Pode ser", disse o diretor técnico em tom decidido, "mas estamos tomando as decisões certas."

"Se você não está ganhando", eu disse a ele, "então você não está tomando as decisões certas." O diretor técnico tinha tanta certeza de que estava certo, tão satisfeito em dar desculpas e desviar a culpa de seus erros e falhas, que fez afirmações absurdas para evitar assumir qualquer responsabilidade.

Assim como o líder original do Boat Crew II, este diretor exibiu o oposto da responsabilidade: ele não tomou nenhuma ação significativa para melhorar o desempenho ou forçar sua equipe a dar mais. Pior ainda, ele se recusou a admitir que seu desempenho era medíocre e que ele e a equipe poderiam ter feito melhor. O CEO deixou claro que o desempenho da empresa precisava melhorar substancialmente, mas o diretor técnico estava preso em um círculo vicioso de culpar os outros e se recusar a assumir responsabilidades. Ele havia se tornado o que um amigo meu do curso de treinamento e treinamento SEAL chamou de "gênio atormentado". Com essa expressão ele não falou do artista ou do músico que sofre de enfermidades.

mental, mas referia-se à área de responsabilidade. Independentemente de quão flagrante seja seu fracasso ou quão boa seja a crítica, um gênio atormentado não aceita nenhuma responsabilidade por erros, dá desculpas, culpa todos os outros por seus próprios fracassos e os de sua equipe. O resto do mundo simplesmente não entende ou aprecia seu gênio. Um indivíduo com essa mentalidade pode ter um efeito desastroso no desempenho de uma equipe.

Depois de muita discussão com os chefes de diferentes departamentos e gerentes, muitos deles chegaram a compreender e apreciar o conceito de responsabilidade. Mas não o diretor técnico. Depois que o workshop terminou, fui até o CEO para fazer um relatório a ele.

"Como foi?" ele perguntou-me.

«O workshop correu bem. A maioria de seus capatazes e líderes-chave aceitaram esse conceito de responsabilidade total ", respondi.

"Mas ele tem um grande problema."

"Deixe-me adivinhar", disse o CEO. "Meu diretor técnico."

"Afirmativo", eu disse. "Ele resistiu em todas as ocasiões." Eu já tinha visto isso acontecer antes, tanto nas equipes SEAL quanto em outras empresas com as quais havia trabalhado. Em cada grupo sempre havia alguém que queria fugir da responsabilidade. Mas esse diretor técnico era um caso particularmente sério. "Seu diretor técnico pode ser um dos gênios mais atormentados que já conheci", disse eu.

O CEO reconheceu que o homem era um problema, que era difícil trabalhar com ele e que os demais executivos da empresa tinham muita dificuldade com ele. No entanto, ele acreditava que o nível de experiência e conhecimento do diretor técnico era fundamental para a empresa e que, portanto, demiti-lo estava fora de questão. Também parecia que o diretor técnico se considerava irrepreensível.

"Não posso dizer para você despedir alguém", expliquei. “São decisões que só você pode tomar. Mas posso te dizer uma coisa: quando se trata de padrões de desempenho, não é o que você prega, mas o que você tolera. Ela deve convencer seu diretor técnico a reconhecer os erros, parar de culpar os outros e conduzir sua equipe ao sucesso. Auto ela aceita o status quo, ela não pode esperar melhorar seu desempenho, nem vencer. "

Uma semana depois, telefonei para o CEO para saber como estava sua equipe.

"Algumas pessoas realmente aceitaram essa noção de responsabilidade", disse ele com entusiasmo. "Mas o diretor técnico continua sendo um problema." O CEO me disse que, depois que eu saí, o diretor técnico invadiu seu escritório para avisá-lo que o conceito de responsabilidade total tinha "repercussões negativas". Uma afirmação ridícula.

"Não há repercussões negativas", disse eu. “Existem apenas dois tipos de líderes: os eficazes e os ineficazes. Líderes eficazes que lideram equipes vencedoras de alto desempenho mostram responsabilidade absoluta.

Qualquer outra coisa simplesmente não funciona. Qualquer outra coisa é má liderança. "

A atuação do diretor técnico e de sua equipe ilustrou isso perfeitamente.

Sua agressividade afetou a equipe e outros departamentos da empresa que estavam tendo dificuldade em trabalhar com ele. O administrador entendeu isso. Sua empresa não estava indo bem e ele se importava muito com o que havia construído e com o sustento de seus funcionários para permitir que falhasse. Eles tinham que fazer melhor.

Ele demitiu o diretor técnico.

Chegou um novo com uma atitude diferente: uma mentalidade de responsabilidade total.

Com esta mudança de liderança da equipa técnica, os restantes departamentos passaram a colaborar com sucesso e esse trabalho em equipa desempenhou um papel decisivo na recuperação da empresa. Antes estava indo mal e lutando para se manter à tona, agora estava de volta a lucrar e crescer. Esse sucesso mais uma vez ilustrou que a liderança é a coisa mais importante no campo de batalha; é o fator decisivo para o sucesso ou fracasso de uma equipe. Um líder deve encontrar uma maneira de se tornar eficaz e liderar um desempenho de alto nível em sua equipe para vencer.

Quer se trate de treinamento SEAL, combate em campos de batalha remotos, trabalho ou vida - não há equipes medíocres, apenas líderes medíocres.

1. A intenção é virar o barco de cabeça para baixo, fazendo com que todos caiam na água, depois endireitar e voltar para cima.

3

Acreditar *Jocko Willink*

Sharkbase, Camp Ramadi, Iraque: dúvidas sobre a missão Não faz sentido, não faz sentido, pensei enquanto lia o mandato de missão do alto comando. Tínhamos que cumprir a missão "Paralelamente, com e por meio das forças de segurança iraquianas." Ao contrário de meu primeiro turno no Iraque, quando os SEALs trabalhavam quase exclusivamente com nossa Equipe SEAL e outras Unidades de Operações Especiais dos Estados Unidos e da OTAN, minha unidade agora estava instruída a trabalhar com forças convencionais. E não apenas quaisquer forças convencionais ... Forças convencionais iraquianas.

SEALs da Unidade de Tarefa Bruiser eram comparáveis a uma equipe de desportistas profissionais, excepcionalmente bem treinados para oferecer desempenhos do mais alto nível. Nós nos conhecíamos tão bem que fomos capazes de antecipar os pensamentos e movimentos um do outro.

Reconhecemos as silhuetas um do outro em patrulha no escuro. Foi o resultado de anos de treinamento, não apenas no curso de treinamento básico SEAL que todos tínhamos passado, mas também de um ano inteiro de treinamento que a unidade frequentou juntas. Durante esse tempo, eles nos treinaram para o trabalho em equipe: no deserto, em ambientes marítimos e urbanos, em veículos, navios, aviões, helicópteros e a pé.

Tínhamos disparado milhares de balas com nosso vasto arsenal de armas, até atingirmos o mais alto nível de precisão sob pressão. Estávamos praticando por centenas de horas, iteração após iteração, Mantivemo-nos no auge da nossa condição física para poder cumprir missões difíceis e estar à altura do esforço físico extremo exigido pelo combate. Fizemos centenas de pull-ups e flexões, corremos por quilômetros, levantamos pesos, nadamos longas distâncias no oceano ...

tudo para nos preparar para o combate. Durante o ciclo de treinamento, nas poucas e preciosas horas livres dos treinos programados, íamos à academia para fazer exercícios extenuantes. Se não houvesse academia, sairíamos para correr, nos reuniríamos no estacionamento para arrastar ou virar pneus pesados ou participar de sessões intensas de jiu-jitsu nas esteiras ... o que quer que fosse para nos mantermos fortes e em forma. Esperava-se que cada um de nós mantivesse essa forma física para que pudéssemos fazer nossa parte e nunca falhar durante uma operação. Tínhamos que estar prontos para resgatar um camarada ferido com todo o equipamento de combate pesado em terrenos acidentados. Uma parte importante da cultura SEAL eram os constantes desafios aos colegas para testar a força física.

Também tínhamos alguns dos melhores equipamentos do mundo: rádios codificados, óculos de visão noturna, lasers, luzes e marcadores infravermelhos, coletes e capacetes de kevlar. Nas mãos de operadores que sabiam como usá-los, esse equipamento oferecia uma grande vantagem tática sobre o inimigo.

Agora me diziam que a Unidade-Tarefa Bruiser - meus amigos, meus irmãos, aqueles homens tão bem treinados e altamente motivados - teria que lutar ao lado de soldados iraquianos das forças convencionais, provavelmente as piores tropas do mundo. A maioria deles era pobre, com baixa escolaridade, sem treinamento, desnutrido e desmotivado. Dadas as péssimas condições econômicas do país, muitos simplesmente se inscreveram para receber o pagamento. Quando as coisas pioravam, eles geralmente desertavam (como veríamos mais tarde).

É preciso reconhecer que, ao ingressar no exército iraquiano, todos os soldados arriscaram a vida. Freqüentemente, seus familiares se tornaram alvos de terroristas e correram o risco de serem mortos enquanto seu parente era enviado para lutar em uma cidade distante. Claro que havia soldados melhores entre eles, mas homens competentes e capazes eram a exceção, não a regra. Como lutadores lá a vasta maioria dos iraquianos estava muito abaixo dos padrões exigidos de qualquer militar e certamente longe do que era necessário para enfrentar e derrotar os guerrilheiros.

Em 2003, a Autoridade Provisória da coalizão liderada pelos EUA desmantelou completamente o exército iraquiano, que teve então de ser reconstituído. O treinamento do novo exército era desorganizado, intermitente e esporádico, na melhor das hipóteses. Alguns soldados não receberam nenhum treinamento. Os oficiais geralmente obtinham diplomas comprando-os ou oferecendo subornos. O objetivo principal dos recrutas iraquianos era a sobrevivência, não a vitória. Eles estavam fisicamente fracos e a maioria deles não era capaz nem mesmo de fazer flexões ou os exercícios mais simples. Taticamente, eles eram perigosos e não confiáveis e violavam sistematicamente os procedimentos de segurança mais básicos.

Pior ainda, a lealdade à coalizão e ao novo governo iraquiano era questionável. Alguns sunitas permaneceram leais a Saddam, mas a maioria dos soldados era xiita e muitos consideravam Muqtada al-Sadr, o orgulhoso religioso hostil aos Estados Unidos e aliado do Irã, um herói nacional.

Ocasionalmente, havia relatos de soldados iraquianos apontando suas armas contra seus conselheiros americanos. Com informações como essa, como foi possível construir confiança?

Além do treinamento inexistente, os militares praticamente não possuíam equipamentos de campo, muito menos para operações de combate. Alguns usavam tênis ou sandálias. Os uniformes eram uma mistura de camuflagens americanas, soviéticas ou do Oriente Médio, o que tornava difícil distingui-los dos guerrilheiros, especialmente em um contexto em que o inimigo também usava uniformes e equipamentos paramilitares.

As gibernages consistiam em peitorais de lona da era soviética desgastados com bolsas de revistas para o AK-47 que muitas vezes se desfaziam. As armas eram uma mistura de rifles confiscados dos guerrilheiros, muitos deles cópias iraquianas ou chinesas de qualidade inferior do Kalashnikov. A maioria estava em más condições e bem abaixo dos padrões do modelo russo original. Não era incomum ver armas enferrujadas a ponto de serem inúteis. A tecnologia deles geralmente parava nas armas, eles não tinham óculos de visão noturna, nem laser ou rádio. Na verdade, muito poucos tinham uma lanterna trivial.

Os coletes à prova de balas eram antiquados e de eficácia duvidosa.

A Unidade-Tarefa Bruiser estava encarregada de equipar, organizar e, acima de tudo, treinar soldados iraquianos para combater guerrilheiros que pareciam cada vez mais eficazes contra as forças militares americanas. Em áreas menos hostis do Iraque, isso significaria estabelecer programas de treinamento em bases seguras, ensinando aos homens as habilidades básicas exigidas de um soldado e algumas táticas de infantaria avançadas antes de retirá-los da patrulha para o território inimigo.

Aqui, porém, estávamos em Ramadi, epicentro da guerrilha e da batalha decisiva pelo controle da governadoria de Anbar. Era preciso lutar, proteger postos avançados, capturar e matar guerreiros inimigos. Treinar soldados iraquianos tirando-os do campo de batalha por mais do que alguns dias era simplesmente impossível.

Nossa missão SEAL era avançar em território hostil com esses soldados melhores e lutar contra mujahideen prontos para matar o maior número possível de americanos. Agora, SEALs são famosos por marchar sob o rugido de armas, mas fazer isso é muito mais fácil quando um SEAL está cercado por outros SEALs; quando sabemos que o homem que nos protege é alguém treinado como nós, que tem o mesmo equipamento e fala a mesma língua: alguém em quem confiamos. Pedir a um SEAL para colocar sua vida nas mãos de alguém que ele não conhece - com quem ele nunca trabalhou, que não é bem treinado, não tem disciplina, fala um idioma diferente e cuja lealdade é questionável - é pedir muito . Nas Equipes SEAL, o vínculo de fraternidade é a arma mais poderosa, se eles a tiram de nós, Quando os SEALs da Unidade de Tarefa Bruiser souberam que podiam conduzindo operações de combate apenas ao lado de soldados iraquianos, eles ficaram furiosos e se opuseram fortemente. Sabíamos que o inimigo em Ramadi já era extremamente perigoso, não havia necessidade de aumentar os riscos para nossa unidade. Mas era exatamente isso que eles estavam nos mandando fazer.

No início, também reagi, dizendo: "Não, droga." Não valia a pena o risco, ponto final. Por que teríamos que lutar sem todas as vantagens possíveis, na verdade, com uma clara desvantagem auto-infligida? Não achei que essa missão fizesse sentido. Não achei uma boa ideia. Não achei que teria

sucesso. Imaginar um tiroteio ao lado de soldados iraquianos que estavam muito menos preparados do que nós e não confiáveis parecia escandaloso, até suicida. Mas eu era o comandante da Unidade-Tarefa Bruiser e sabia que minha atitude e comportamento tinham uma grande influência sobre meus homens. Essas eram as ordens e para liderar a equipe eu tinha que acreditar nelas. Então, guardei minhas dúvidas para mim mesmo e me fiz uma pergunta simples: Por quê?

Por que os comandantes militares americanos em terra no Iraque e em casa - de Bagdá ao Pentágono e à Casa Branca - quiseram confiar aos NAVY SEAL, outras Forças Especiais e unidades do Exército e da Marinha uma missão tão arriscada? Eu tinha visto como poderia ser difícil lutar com os melhores homens ao meu lado. Por que tornar as coisas mais difíceis?

Eu sabia que tinha que mudar minha perspectiva, me distanciar da luta que estava acontecendo além do arame farpado e considerá-la estrategicamente, como se eu fosse um daqueles generais em Bagdá ou no Pentágono. Claro que estavam muito longe da frente, mas com certeza tinham o mesmo objetivo que o nosso: vencer.

O que levou a outra pergunta: o que significava vencer? Certamente não foi uma vitória no sentido militar tradicional do termo. O inimigo contra o qual lutamos não se renderia, um tratado de paz não seria assinado. Vencer aqui significava que o Iraque se tornaria um país relativamente seguro e estável.

Então eu me perguntei: "Como podemos preparar os soldados iraquianos para administrar a segurança em seu país?" Eles tiveram que começar de algum lugar. Se não houvesse tempo para treinar os soldados iraquianos para longe do campo de batalha em um ambiente seguro, eles teriam que aprender no campo. Se os iraquianos nunca tivessem alcançado um nível de competência que lhes permitisse defender seu país dos terroristas, quem o teria feito? A resposta foi muito clara: nós, os militares dos EUA. Estaríamos presos aqui garantindo a segurança de sua nação por gerações.

A disparidade entre as capacidades de soldados iraquianos mal treinados, mal equipados e desmotivados e os de guerrilheiros inimigos determinados, bem equipados e bastante eficazes era enorme. Quase todas as vezes que uma posição americana em Ramadi era entregue ao controle de soldados

iraquianos, os guerrilheiros os atacavam e subjugavam, matando dezenas de iraquianos e às vezes seus assessores americanos designados. Os soldados não eram páreo para os guerrilheiros. Levaria gerações de treinamento para trazê-los ao nível necessário para derrotar um inimigo tão agressivo. E

mesmo assim, esses fracos soldados provavelmente nunca teriam sido capazes de lutar e derrotar um adversário sério. Nós, que estávamos na linha de frente daquele conflito, percebemos claramente que muitos oficiais americanos de alto escalão, por nunca terem interagido diretamente com as forças iraquianas, não entendiam sua falta de preparação. Eles eram simplesmente terríveis e nenhum treinamento os tornaria excelentes soldados; mas talvez pudéssemos ter certeza de que eram aceitáveis.

Enquanto refletia, percebi que a Task Unit Bruiser e outras forças, americanas e da coalizão, podiam fazer uma coisa. Esses soldados, ou jundhis, como se autodenominam em árabe, podem nunca ter sido bons o suficiente para derrotar um inimigo determinado e bem equipado, mas podem enfrentar um inimigo menos perigoso. E poderíamos fazer algo nesse sentido, reduzindo a capacidade de guerra dos guerrilheiros. Além de melhorar as habilidades dos militares iraquianos com treinamento militar e aconselhamento no campo de batalha, os militares dos EUA teriam de esmagar os guerrilheiros e reduzir sua eficácia a ponto de os soldados e policiais locais terem pelo menos uma chance. Para manter a paz relativa, uma chance de sair vitorioso. Para tanto, nossos SEALs da Unidade-Tarefa Bruiser tiveram que ir ao campo de batalha e infligir sérios danos aos guerrilheiros. Mas não poderíamos fazer isso a menos que nossas missões de combate recebessem luz verde dos superiores. A força-tarefa SEAL que esteve em Ramadi ao longo dos meses antes de nossa chegada, ele nos contou que havia planejado uma série de operações de combate apenas com os SEALs, sem soldados iraquianos, mas que quase todos tiveram sua aprovação negada. Para conseguir isso, eu sabia que teríamos que levar soldados iraquianos conosco. Foram o nosso passe para poder sair da base, empurrar-nos para o território inimigo e atacar os guerrilheiros.

Naquele ponto eu entendi e acreditei. Agora eu tinha que ter certeza de que meus homens entendiam e acreditavam também.

Convoquei uma reunião com todos os SEALs da Unidade de Tarefa Bruiser.

"Ok, pessoal," eu disse. “Você ouviu os rumores. Cada operação que conduzimos envolverá soldados iraquianos. " Houve maldições murmuradas e suspiros flagrantes de desgosto. Eu repeti: "Em cada missão que empreendermos, lutaremos ao lado dos jundhis." Mais protestos, desta vez com exclamações raivosas e palavrões falados em voz alta. A reação dos SEALs que executariam as missões foi alta e clara: "Que besteira."

Interrompi os protestos não muito velados: «Compreendo. O terreno aqui em Ramadi é perigoso. Duro. Por que tornar as coisas ainda mais difíceis nos forçando a lutar ao lado dos soldados iraquianos? '

"Muito bem", concordaram os presentes.

"Bem, deixe-me fazer uma pergunta", continuei. "Se o exército iraquiano não puder garantir a segurança de seu país, quem o fará?"

A sala ficou em silêncio. Para reiterar o conceito, repeti a pergunta: "Volto a perguntar: se o exército iraquiano não for capaz de garantir a segurança de seu país, quem o fará?" Tive a atenção deles e todos sabiam a resposta, mas para ter certeza de que cada um deles entendeu claramente a importância estratégica do motivo pelo qual fomos ordenados a fazer isso, deixei bem claro: uma opção: nós. Se não colocarmos esses caras na pista, nos encontraremos aqui novamente no próximo ano e no próximo e no seguinte. Os militares dos EUA ficarão presos aqui por gerações. Caberá a nossos filhos e aos filhos de nossos filhos estabilizar o Iraque ”.

Percebi que, embora ainda houvesse alguma resistência à ideia de trabalhar com soldados iraquianos, eles estavam começando a ver a missão de uma perspectiva estratégica.

Eu continuei: “Como você, sei que não importa o quanto os treinemos, os iraquianos não chegarão nem perto dos padrões que exigimos de nós mesmos. Mas podemos ajudá-los a melhorar. E há outra coisa que podemos fazer para ajudá-los. Destrua o inimigo nas ruas de Ramadi para reduzir a capacidade militar da guerrilha e diminuir o nível de violência. Quando o inimigo for derrotado, o exército iraquiano poderá cuidar da segurança sozinho ”.

Eu vi alguns dos homens acenarem com a cabeça.

“Mas para fazer isso”, eu disse, “você precisa obter a aprovação para cada missão. E se queremos que eles os aprovem, temos que levar os soldados iraquianos conosco. Está claro para todos? "

O corredor permaneceu em silêncio. Eles entenderam. Eles não precisavam pular de alegria com a ideia de lutar ao lado dos soldados iraquianos, mas precisavam entender por que estavam fazendo isso para que pudessem acreditar na missão.

Posteriormente, expliquei aos meus principais líderes com mais detalhes por que aquela missão era importante. Ao contrário da força-tarefa que nos precedeu, disse a meus oficiais e comandantes que não deveriam submeter nenhum ConOps - documento que descreve a ideia básica de uma operação para aprovação dos superiores - sem prever o envolvimento de soldados iraquianos.

“E todas as operações unilaterais 1 o que você pegou durante o último turno? " Leif me perguntou. "Eles não fizeram alguma diferença?"

O outro comandante de pelotão e ambos os oficiais esperaram pela minha resposta.

"Sim. Realizamos muitas ações diretas unilaterais no Iraque há dois anos ", disse eu. “E as forças da coalizão no Iraque continuaram fazendo isso desde então. Mas é assim que as coisas estão: nos últimos dois anos, os ataques inimigos aumentaram 300%. Trezentos por cento! Este lugar está em uma espiral descendente. Temos que fazer algo diferente se quisermos vencer. Cada uma de nossas operações envolverá Soldados iraquianos ", continuei. “Esses homens são os meios para fazer algo diferente ... nosso passe para o trabalho. Vamos treiná-los o melhor que pudermos. Vamos lutar ao lado deles. E vamos esmagar o inimigo até que o exército iraquiano seja capaz de enfrentá-lo sozinho. Outras perguntas?"

Não havia nenhum. O mais importante havia encontrado uma resposta: por quê? Depois de analisar a missão e entender essas informações cruciais, pude acreditar na missão. Se eu não tivesse acreditado, não teria como

convencer os SEALs de minha força-tarefa a acreditar. Se eu tivesse expressado dúvidas ou questionado abertamente o sentido desse plano na frente de meus homens, sua oposição à missão teria aumentado exponencialmente. Eles nunca teriam acreditado e, conseqüentemente, não teriam cometido, causando o seu fracasso. Mas uma vez convencido disso, transmiti-lhes essa convicção de forma clara e concisa: compreendendo os motivos, eles se comprometeriam com a missão, perseverariam diante das dificuldades inevitáveis e alcançariam a meta que nós tinha definido para nós mesmos.

A maioria dos homens aceitou minha explicação. Nem todos os membros da Unidade de Tarefa Bruiser foram persuadidos imediatamente.

Era necessário reiterar continuamente a importância de assessorar militarmente os soldados iraquianos.

Durante sua estada, os SEALs conduziram todas as operações importantes junto com os iraquianos. Freqüentemente, eles faziam coisas estúpidas e perigosas, exasperando os SEALs que os treinaram e lutaram ao lado deles. Mas eles também se mostraram úteis de maneiras que não havíamos previsto. Um atacante SEAL teria usado uma marreta ou carga explosiva para abrir uma porta - um método eficaz, mas extremamente barulhento - alertando toda a vizinhança de nossa presença. Os soldados iraquianos sabiam como portas e portões eram fechados e eram capazes de abri-los silenciosamente com pouco esforço. Eles também sabiam distinguir os guerrilheiros da população civil. Freqüentemente, nós, americanos, não éramos capazes de localizar inimigos desarmados que se misturavam com civis, mas os soldados iraquianos aprenderam a se vestir, Nos seis meses seguintes, trouxemos soldados iraquianos para o meio de grandes batalhas pela cidade de Ramadi. Vários deles foram mortos em combate, outros ficaram feridos. Apesar do descontentamento da Unidade-Tarefa Bruiser, uma espécie de camaradagem baseada em sangue, suor e lágrimas em difíceis operações de combate surgiu entre nossos SEALs e seus homólogos iraquianos.

Como cada operação envolvia a participação de soldados iraquianos, a cadeia de comando aprovou todos os planos para penetrar o território inimigo em apoio à estratégia de “ocupar, limpar, manter e construir” da

Equipe de Combate da Primeira Brigada Pronta da 1ª Divisão Blindada dos EUA. Isso tornou possível tornar as áreas mais seguras para os soldados e fuzileiros navais que construíram e guarneceram posições permanentes e expulsar os guerrilheiros de seus redutos. A população local parou de apoiar passivamente os guerrilheiros, passando para o lado das forças americanas e iraquianas. Ao final de nossa presença em Ramadi, a área era segura o suficiente para que as unidades do exército iraquiano realizassem operações autônomas contra os guerrilheiros. Essa parte da missão foi um sucesso em todos os aspectos.

Princípio Para convencer e motivar outras pessoas a cumprir uma missão, um líder deve realmente acreditar nela. Mesmo quando os outros questionam o nível de risco, perguntando: "Vale a pena?", O líder deve acreditar na causa superior. Se não acreditar, não correrá os riscos necessários para superar as dificuldades inevitáveis e vencer. E ele não será capaz de convencer outros a fazê-lo, especialmente os soldados da linha de frente que têm que cumprir a missão. Os líderes devem sempre agir conscientes de que fazem parte de algo maior do que eles próprios e seus interesses pessoais. E eles precisam transmitir essa consciência para sua equipe, até os operadores de nível tático em campo. A firme crença na missão é muito mais importante do que treinamento ou equipamento, Em muitos casos, o líder deve recalibrar as idéias e a visão para alinhá-las com as da missão. Uma vez que o líder acredita na missão, essa crença se espalha para cima e para baixo na hierarquia. Ações e palavras refletem a crença com uma confiança impossível na presença de hesitação.

O problema surge quando esse alinhamento não é claro: quando a confiança de um líder vacila, aqueles que devem segui-lo percebem e começam a questionar a missão.

Todo líder deve ser capaz de se distanciar dos aspectos táticos imediatos e entender como eles se enquadram nos objetivos estratégicos. Quando os líderes recebem uma ordem da qual duvidam e não entendem, eles devem se perguntar: “Por quê? Por que eles estão me pedindo para fazer isso? ”.

Eles têm que recuar, desconstruir a situação, analisar o quadro estratégico e chegar a uma conclusão. Se não conseguirem encontrar uma resposta

satisfatória, devem fazer a pergunta a seus superiores até obtê-la. Se os líderes e soldados da linha de frente entenderem por quê, eles podem seguir em frente totalmente convencidos do que estão fazendo.

Da mesma forma, os líderes de nível superior são obrigados a dedicar um tempo para explicar e responder às perguntas de seus subordinados, para que eles também possam entender o porquê e acreditar. Quer se trate de hierarquia militar ou de empresas e empresas, os homens da linha de frente nunca têm uma visão do quadro estratégico tão clara quanto a de seus superiores e, portanto, é essencial que estes lhes comuniquem uma visão geral de conhecimento estratégico, por quê.

Em qualquer organização, os objetivos devem estar sempre alinhados e, se não estiverem, a coisa deve ser tratada e corrigida. No mundo dos negócios, bem como nas forças armadas, nenhum executivo sênior escolhe conscientemente um curso de ação ou emite uma diretiva com a intenção de fracassar. Mas um subordinado pode não entender uma certa estratégia e, portanto, não acreditar nela. Os líderes intermediários precisam fazer perguntas e fornecer feedback aos superiores para que eles possam entender completamente como um plano estratégico afeta a execução no nível mais baixo.

A crença na missão corresponde à quarta lei do combate: o comando descentralizado (capítulo 8). O líder deve explicar não apenas o que fazer, mas por quê. É responsabilidade do líder subordinado levantar a mão e fazer perguntas se ele não entender. Somente quando os líderes em todos os níveis entendem e acreditam na missão, eles podem transmitir essa crença e compreensão às suas equipes, para que possam seguir em frente apesar das dificuldades e executar com sucesso o que é necessário.

Aplicativos de negócios

"Este novo plano de remuneração é terrível", disse um dos gerentes de nível médio. "Ele vai assustar todos os nossos best-sellers." O resto da turma concordou.

Perto do final de um breve programa de desenvolvimento de liderança para os gerentes de nível médio da empresa, minhas conversas com eles destacaram uma dificuldade considerável que criou estresse e divisões entre os funcionários.

A alta administração da empresa anunciou recentemente um novo sistema de remuneração para a força de vendas. Em essência, o novo plano reduziu os salários, especialmente para vendedores de baixa produtividade.

"Qual é o problema?" Eu perguntei.

“Manter os vendedores lá já é bastante difícil; isso não ajuda! " um dos gerentes respondeu.

“Eles não percebem o quão difícil é esse mercado”, disse outro, referindo-se à alta administração. "Este novo plano de pagamento levará as pessoas a migrar para a concorrência."

“Alguns dos meus já ouviram rumores antes e não estão nada felizes. E

não consigo fazer com que ele mude de ideia. Eu sou o primeiro a não acreditar! " outro respondeu.

Fiz a todos eles uma pergunta muito simples: "Por quê?"

"Para que?" um dos gerentes interveio.

"Por que os líderes estão introduzindo essa mudança?" Eu perguntei.

"O diabo sabe!" um dos homens disse enfaticamente, fazendo com que todos rissem.

Eu sorri e balancei a cabeça. Então perguntei novamente: “Tudo bem, mas por que você acha que eles querem implementar esse plano? Você acha que eles querem expulsar os vendedores melhor? Quem pretende fazê-los passar à competição? Você acha que eles realmente querem que a empresa perca dinheiro e vá à falência? '

A sala ficou em silêncio. Os gerentes - a maioria dos quais respeitava os chefes e tinham bom relacionamento com a alta administração - sabiam que os superiores eram inteligentes, experientes e comprometidos com o sucesso da empresa. O problema é que ninguém conseguia entender o motivo dessa mudança.

"Alguém perguntou?" Eu perguntei.

Silêncio ainda. Por fim, o palhaço do grupo deixou escapar: “Não estou perguntando com certeza. Eu gosto do meu trabalho! ". Mais risadas.

Eu sorri e deixei a calma voltar. "Compreensível", observei.

"Então, o CEO não é razoável?" Você realmente despediria alguém por fazer esta pergunta? "

A sala foi preenchida com um murmúrio: "Não."

"Então o que é?" Eu perguntei.

Por fim, um dos gerentes seniores deu uma resposta séria: “Eu me sentiria um estúpido se fizesse essa pergunta. Nossa CEO é uma mulher inteligente e com muita experiência. Ele conhece bem o nosso setor ».

"Tudo bem", eu disse. "Então vocês estão todos com medo de fazer papel de bobo?"

A sala acenou com a cabeça em um "sim" geral.

Eu balancei a cabeça também, agora entendi melhor qual era o problema.

Ninguém quer parecer estúpido, especialmente na frente do chefe.

"Deixe-me perguntar uma coisa", continuei. "Como você fica quando não consegue explicar para sua equipe de vendas as razões por trás desse novo plano de remuneração?"

"Parecemos estúpidos e assustados", respondeu o palhaço do grupo.

"Isso mesmo!" Eu respondi brincando. Mas eu sabia que havíamos encontrado uma maneira simples e fácil de resolver o problema.

Naquela tarde, passei pelo escritório do CEO. Ele estava em uma reunião com o diretor de vendas da empresa.

"Como vai o workshop?" ele queria saber.

"Muito bom", eu disse. "Ele tem um grupo sólido de gerentes."

"Muito verdadeiro. Eles são magníficos, ”ela respondeu.

"Como é o seu relacionamento com eles?" Eu perguntei.

“Oh, eu acho que ele é muito forte com a maioria deles. Ainda não conheço alguns dos novos, mas em geral tenho um bom relacionamento com nossos gestores ", respondeu o CEO.

"Eles o confrontam ou lhe fazem perguntas?"

O CEO pensou por um momento. "Não," ele reconheceu.

“Acho que eles entendem a indústria e sabem o que estamos tentando fazer.

Portanto, não é como se houvesse muito que precisassem conversar comigo.

Trabalho nesta área há muito tempo. Eu não estaria aqui hoje se não soubesse o que estou fazendo, eles sabem e respeitam. Neste setor, a experiência conta muito. Mas acho que se eles tivessem um problema, certamente me contariam. "

Essa percepção equivocada, comum entre líderes militares ou executivos de negócios, revelou um chefe que não entendia totalmente o peso de sua posição. Em sua mente, ela se imaginou relaxada, aberta às perguntas, comentários e sugestões das pessoas. Ele falou em manter uma "política de portas abertas". Mas para seus gerentes de vendas, ela permaneceu “a chefe”: especialista, inteligente e acima de tudo poderosa. Tal posição exigia respeito que beirava a reverência ... a ponto de parecer desrespeitoso para um funcionário questionar suas idéias. Nenhum deles se sentia

confortável em lidar com ela, embora nenhum dos gerentes de nível médio realmente tivesse medo de perder o emprego se ele perguntasse a ela. Mas eles certamente estavam com medo de fazer papel de bobo na frente do chefe.

"Não tenho certeza se eles se sentem tão confortáveis quando ele pensa em falar abertamente com ela", eu disse sem rodeios.

"Seriamente?" ele perguntou com uma expressão ligeiramente perplexa.

"Deixe-me dar um exemplo que surgiu hoje", disse eu. “O novo plano salarial da força de vendas”.

"E aí? Ele não gosta?" ela perguntou com espanto.

"Não é isso", respondi. "Eu não acho que eles entendam isso."

"Eles não entendem?" Não é tão complicado. Na verdade, é simples ", disse ele, preparando-se para me explicar brevemente.

"Não é como se eles não entendessem o plano", disse eu. “Ele tem razão: é simples. Isso reduz os salários gerais da força de vendas, especialmente para aqueles com baixa produtividade. "

"Exatamente. Qual é o problema?" disse o CEO. Ele estava certo.

Mesmo eu, que não tinha experiência nesse setor, não tive dificuldade em entender o conceito básico do novo plano salarial.

“O problema não é que eles não entendam o plano, mas não entendem por que ele está sendo implementado. Eles não acreditam nisso. Eles acham que isso fará com que os bons vendedores fujam, que buscarão e provavelmente encontrarão melhores salários dos concorrentes ", expliquei.

Nesse ponto, o CEO ficou na defensiva. "Então isso significa que eles não entendem o que estou fazendo", declarou ele. “Quando cortamos salários, especialmente para a força de vendas mais fraca, cortamos custos.

Quando reduzo os custos da força de vendas, os overheads diminuem e, dessa forma, posso baixar o preço dos produtos, permitindo que os vendedores mais fortes obtenham melhores resultados. Claro, o novo plano de remuneração penaliza os vendedores fracos, mas não afeta o equilíbrio do negócio. Se algum deles sair, não terá impacto nos negócios. Na verdade, permitirá que os mais vendidos se expandam com esses clientes e aumentem as vendas. Portanto, é uma oportunidade para eles fazerem ainda melhor. "

"Muito sensato", comentei.

"Com certeza", disse o CEO. Ele explicou que já havia feito essa jogada em um mercado difícil. “Quase sempre funciona. Isso pode reduzir o tamanho geral da equipe de vendas, mas, a longo prazo, aumentará o volume de negócios. Uma força de vendas menor e mais eficaz contribui para reduzir as despesas gerais: custos mais baixos com seguro saúde para funcionários, menos mesas, menos computadores para comprar, mais eficiência. É benéfico para todos. "

“Parece uma ideia brilhante. Só há um problema ", indiquei.

"E o que seria?" perguntou o CEO, incrédulo.

“Seus gerentes de nível médio não entendem esses pontos - eles não entendem por que - e, portanto, eles não acreditam em estratégia. Se eles não acreditarem, a equipe de vendas também não acreditará. Se o plano for lançado e aqueles que devem executá-lo não acreditarem, é muito provável que ele fracasse. "

"E o que eu tenho que fazer para fazê-los acreditar?" o CEO me perguntou.

"É fácil", expliquei. "Apenas diga a eles por quê."

Finalmente, o CEO entendeu o que precisava fazer.

No dia seguinte, ele apareceu durante meu treinamento com gerentes de nível médio e começou com uma breve apresentação.

"Bom dia a todos", disse ele. “Jocko ressaltou que todos vocês têm problemas com o novo plano de pagamento. O que não te convence? "

Após alguns momentos de silêncio, um dos gerentes mais velhos finalmente encontrou coragem para falar. "Cortar o pagamento das vendas líquidas é prejudicial", disse o homem. "Isso pode fazer com que alguns partam e isso pode ter repercussões negativas a longo prazo."

O CEO sorriu. Ele ilustrou os detalhes da estratégia subjacente ao plano: o aumento no volume de vendas, a redução dos custos indiretos, a maior eficácia contra os clientes existentes gerenciados por melhores vendedores.

Os gerentes rapidamente estabeleceram a conexão e compreenderam os benefícios do plano.

"Há alguma pergunta?" concluiu o CEO. Ninguém falou. "Seriamente.

Alguém tem alguma dúvida? Não tenha medo de perguntar. Obviamente, não fui suficientemente claro com você. E infelizmente nenhum de vocês fez perguntas! " ele brincou com eles.

"Não, acho que está claro agora", respondeu um dos gerentes.

"Você acha que pode explicar para sua equipe de vendas para que eles entendam?" perguntou o CEO.

"Sim", respondeu um gerente. "Mas ainda acho que alguns dos vendedores mais fracos ficarão desapontados."

“Tenho certeza que será assim”, concordou o CEO.

“Como eu disse, faz parte da estratégia. Quero que você se concentre em vendedores fortes e naqueles que você acha que têm potencial para se tornarem fortes. Já fiz isso antes; nós obteremos os resultados. Outras perguntas?"

Os presentes, relaxados com a conversa honesta e aberta com o CEO, conversaram entre si antes de o CEO se despedir. Então seguimos em frente.

"O que você acha?" Eu perguntei.

"Isso é exatamente o que precisávamos", disse um gerente.

"Agora eu entendo", disse outro.

"Eu gostaria de saber mais cedo", disse um terceiro.

"Deixe-me fazer outra pergunta: de quem é a culpa se o CEO não explicou isso a você melhor?"

Os gerentes permaneceram em silêncio. Eles sabiam a resposta e acenaram com a cabeça em reconhecimento a um tópico que eu havia falado muito antes.

“Certo,” eu disse. "Seu! Isso é responsabilidade. Se você não entende as decisões que vêm de cima ou não acredita nelas, cabe a você fazer perguntas até entender como e por que essas decisões são tomadas. Não saber por que o impede de acreditar na missão. Quando você está em uma posição de liderança, esta é a receita para o fracasso e é inaceitável. Como líder, você tem que acreditar. "

"Mas o chefe deveria ter nos contado, certo?" perguntou um dos gerentes.

"Claro. Eu disse a ela e ela veio aqui e fez exatamente isso. Mas ela não é uma vidente. Ele não pode prever o que você vai entender e o que não vai.

Não é perfeito; nenhum de nós é. Ocasionalmente, algo escapa. Acontece.

Cometi todos os tipos de erros ao dirigir os SEALs. Freqüentemente, meus subordinados faziam o trabalho por mim. E eles não me culparam, nem pensei que estavam invadindo meu "território de liderança". Pelo contrário, agradeci a eles por me cobrirem. Liderança não é uma pessoa liderando uma equipe. Em vez disso, é um grupo de líderes que trabalham juntos, em todos os níveis da cadeia de comando, para liderar uma equipe. Se você estiver sozinho, não importa o quão bom você seja, você não será capaz de fazer isso. "

"Então, desapontamos a chefe quando não fizemos perguntas e não nos comunicamos com ela", disse um dos gerentes mais silenciosos do fundo da sala.

"Sim, é," eu confirmei. “Diz-se que a liderança exige coragem. E esta é exatamente uma dessas situações. É preciso coragem para ir ao CEO, bater na porta e explicar que você não entende a estratégia por trás de suas decisões. Você pode se sentir estúpido, mas se sentiria pior se explicasse à sua equipe uma missão ou estratégia que você não entende ou na qual não acredita primeiro. E, como ela ressaltou, decepcione o chefe, porque ele nunca saberá por que suas instruções não foram transmitidas adequadamente aos funcionários.

Se você não faz perguntas para entender a missão e acreditar nela, você está falhando como líder e falhando em relação à sua equipe. Portanto, se você receber uma ordem ou instrução na qual não acredita, não a aceite passivamente. Faça perguntas até entender o porquê, para que possa acreditar no que está fazendo e repasse essas informações para sua equipe com clareza, capacitando seus homens para a missão. Liderança é isso. "

1. Operações com a participação da solo SEAL.

4

Mantendo o ego sob controle *Jocko Willink*

Corregidor de campo, Ramadi, Iraque: bem-vindo a Ramadi Salvas de rastreadores inimigos assobiavam no alto enquanto eu subia as escadas correndo para o telhado do prédio de três andares que abrigava nosso centro de operações táticas. Estávamos sob ataque. Eu nem tive tempo de amarrar minha jaqueta. Quando eles começaram a atirar, peguei meu capacete e a espingarda, joguei minha hibernação por cima do ombro e me dirigi para o telhado. Os SEALs chegaram às dezenas, alguns de chinelos, apenas shorts e camisetas sob os coletes blindados, mas com capacetes na cabeça e armas em punho.

Do outro lado do rio, na escuridão, eles tinham guerreiros inimigos Pesadas metralhadoras foram disparadas contra dois postos avançados americanos e os soldados responderam com fúria. O brilho dos rastreadores era evidente em ambas as direções. Outro grupo de guerrilheiros havia atacado nosso acampamento e estava atacando o prédio do Centro de Operações Táticas do outro lado do Eufrates.

Mas eles não contaram com a reação. Em minutos, todos os SEALs da Unidade-Tarefa Bruiser e vários membros do pessoal de apoio se reuniram no telhado e responderam ao fogo. Alguns SEALs trouxeram M4s, outros lançadores de granadas M79 de 40 mm, outros ainda, metralhadoras carregadoras de fita Mk48 e Mk46. Atiramos como loucos contra as chamas das armas inimigas. Eu disse a um dos homens com o M79 para disparar alguns sinalizadores para que eles pudessem identificar melhor os alvos.

Leif estava ao meu lado ocupado atirando e dando instruções aos outros atiradores. O SEAL ao lado dele consumiu duzentos cartuchos de cartuchos, a metralhadora cuspindo projéteis no telhado com um estrondo.

Todo mundo estava atirando, se divertindo como um louco. Ele podia ouvir risadas enquanto eu meninos despejaram uma quantidade absurda de balas

no inimigo. Pouco depois, os guerrilheiros haviam morrido ou estavam se retirando e a situação voltou a se acalmar.

"Esta é minha terceira missão no Iraque", disse o atirador SEAL. "E é a primeira vez que atiro em combate." Foi seu primeiro dia em Ramadi.

Alguns de nós estávamos lá por uma semana, incluindo Leif, eu e outros líderes chave, mas a maior parte da Unidade de Tarefa Bruiser havia chegado naquele mesmo dia. Por mais que gostássemos de atirar do telhado, isso foi um alerta para todos os membros da unidade. Estávamos em Ramadi, uma zona de guerra total e o lugar mais violento do Iraque. Aqueles de nós que já estiveram aqui perceberam que desta vez seria diferente ... e muito mais perigoso. Bem-vindo a Ramadi.

Entre 2005 e 2006, a vasta e instável governadoria de Anbar foi o lugar mais perigoso do Iraque, responsável pela maioria das baixas americanas na guerra. Sua capital, Ramadi, fica às margens do Eufrates. Tinha quatrocentos mil habitantes e foi o epicentro da violenta rebelião sunita. A cidade estava repleta de edifícios dilapidados, carcaças queimadas de metal retorcido que um dia foram veículos e paredes crivadas de buracos de bala.

As estradas principais foram pontilhadas por crateras gigantescas causadas pela explosão do IED1. Milhares de guerrilheiros sunitas fortemente armados leais à Al Qaeda controlavam cerca de dois terços da cidade. As forças americanas não conseguiram entrar na área sem sofrer pesadas baixas. A Al Qaeda no Iraque reivindicou a cidade como a capital do califado.

Soldados e fuzileiros navais conduziram comboios e patrulhas ao longo das estradas ainda mais perigosas pela presença de IEDs. Eles conduziram operações de "isolamento e busca" em território inimigo e travaram tiroteios furiosos. A maioria dos milhares de soldados americanos em Ramadi estava em grandes bases seguras fora da cidade, mas ao longo da estrada principal uma série de postos avançados de soldados e fuzileiros navais estavam sob constante ataque.

O nível de determinação e preparação dos guerrilheiros de Ramadi era preocupante ... muito mais alto do que nós da Unidade de Trabalho Bruiser que nunca tínhamos visto antes. Várias vezes por semana, grupos de vinte ou trinta inimigos bem armados lançavam ataques violentos contra as forças americanas. Eram operações bem coordenadas e complexas lançadas simultaneamente em vários postos avançados americanos separados por vários quilômetros.

Muitos desses ataques seguiram um padrão semelhante. Eles começaram com uma súbita rajada de tiros precisos e devastadores de metralhadoras de múltiplas direções, martelando as sentinelas e forçando-as a se protegerem.

Então, enquanto os soldados ou fuzileiros navais estavam protegidos, as balas dos lançadores de foguetes RPG-7 foram atingidas em rápida sucessão em suas posições, colidindo com um grande estrondo, enviando estilhaços por todos os lados. Depois disso, projéteis de morteiros disparados à distância, muitas vezes com precisão alarmante, choveram dentro das paredes do complexo da coalizão. Tudo isso pretendia matar as sentinelas ou forçá-las a ficar sob cobertura para que não pudessem responder ao fogo, enquanto o inimigo lançava sua arma mais devastadora:2. Se o caminhão tivesse conseguido romper as barreiras de concreto armado, evitando as sentinelas que poderiam tê-lo detido, e entrar no complexo, o resultado teria sido catastrófico ... tão mortal quanto um míssil Tomahawk lançado de um navio de guerra ou bomba guiada. JDAM3

caiu de um avião.

Mas as sentinelas americanas se mantiveram firmes e expulsaram os guerrilheiros. Em vez de se protegerem, os jovens fuzileiros navais e soldados designados para as torres de vigia e guaritas corajosamente responderam ao fogo com metralhadoras, quase sempre conseguindo impedir que os VBIEDs entrassem no complexo. Os ataques se repetiam com tanta frequência que se tornaram a norma: apenas mais um dia em Ramadi.

Nós, da Unidade de Tarefa Bruiser, estávamos seguros de nós mesmos, até um pouco presunçosos, mesmo que eu tentasse diluir esse excesso de

confiança ensinando meus homens a nunca ficarem satisfeitos; sempre nos esforçamos ao máximo para continuar melhorando nosso desempenho.

Lembrei à minha equipe que não poderíamos levar o inimigo de ânimo leve, que não poderíamos tivemos que descansar sobre nossos louros. Foi com esse humor, animado e ansioso para provar seu valor, que os caras da Task Unit Bruiser chegaram a Ramadi na primavera de 2006.

Afinal, o inimigo era forte e incrivelmente capaz. Os guerrilheiros eram letais e eficientes: observavam, analisavam e procuravam fragilidades a explorar. Imediatamente percebi que, se as forças americanas saíssem vitoriosas em Ramadi, todos nós - militares, fuzileiros navais e unidades especiais como nossa Unidade-Tarefa Bruiser - precisávamos trabalhar juntos e apoiar uns aos outros. Infelizmente, havia um punhado de unidades de operações especiais, incluindo alguns SEALs, que se consideravam um degrau acima dos soldados e fuzileiros navais e que apenas queriam operar de forma autônoma. Essa arrogância fez com que alguns comandantes de forças convencionais desaprovassem as Operações Especiais. Mas, se quiséssemos vencer aquela batalha difícil, era necessário que todos colocassem seus egos de lado e colaborassem.

Ao chegar, abrimos o precedente de que, no Bruiser, trataríamos nossos irmãos e irmãs em armas no Exército e na Marinha com o maior respeito profissional e a maior cortesia. As unidades SEAL são conhecidas por seus cabelos longos e uniformes desalinhados. Pelo contrário, aos olhos das unidades regulares, a aparência era um sinal de profissionalismo, por isso insisti que os uniformes estavam em ordem na Unidade de Trabalho Bruiser e que o cabelo estava regulado. Procuramos maneiras de trabalhar com essas unidades enquanto apoiamos uns aos outros. O objetivo era simples: proteger e estabilizar a cidade. Com essa atitude de humildade e respeito mútuo, estabelecemos fortes laços com os batalhões do exército e dos fuzileiros navais e com as companhias responsáveis pelo campo de batalha em Ramadi e arredores. Corremos grandes riscos para entrar em território inimigo a fim de fornecer apoio de atiradores e proteger as tropas amigas nas ruas. Em troca, soldados e fuzileiros navais sempre vinham em nosso auxílio - tanques M1A2 Abrams e veículos blindados M2 Bradley - e no caso de precisarmos evacuar os feridos.

Depois de um mês no solo em Ramadi, a Task Unit Bruiser deixou sua marca. Descobrimos como nos posicionar em posições elevadas de onde poderíamos infligir o maior dano ao inimigo e melhor apoiá-lo Unidades do Exército e da Marinha operando na cidade. Quando os guerrilheiros atacaram, os atiradores SEAL entraram em ação e os confrontaram com seus tiros de precisão, matando um grande número de mujahidin e jogando-os para trás. Quando nossos SEALs foram descobertos, os postos de atiradores foram transformados em posições fortificadas. Os metralhadores SEAL fizeram sua parte, golpeando os inimigos com centenas de rajadas. Outros SEALs lançaram granadas de 40

mm e dispararam lançadores de foguetes portáteis. O número de inimigos mortos por nossa unidade atingiu níveis sem precedentes.

Dado nosso grupo relativamente pequeno de 36 SEALs, o número de inimigos mortos diariamente atraiu a atenção dos escalões superiores da cadeia de comando, e algumas outras unidades no Iraque expressaram disposição de participar da ação em Ramadi.

Um determinado grupo de conselheiros operando em outra área do Iraque demonstrou eficácia semelhante à de nossos SEALs e trabalhou ao lado de uma unidade bem treinada do exército iraquiano. Ao contrário de muitos soldados locais, eles estavam equipados com bons equipamentos, incluindo rifles, miras, lasers, óculos de visão noturna e coletes à prova de balas, alguns dos melhores encontrados no Iraque. Com o treinamento e o equipamento corretos, o nível de proficiência e capacidade operacional desses homens era muito superior ao de qualquer outra unidade do exército iraquiano com a qual trabalhamos em Ramadi. Essa unidade iraquiana e seus assessores americanos tinham ampla margem de manobra para operar onde e como quisessem. Quando eles ouviram o que estava acontecendo em Ramadi, Após a sua chegada, foram enviados para a base operacional avançada do Acampamento Corregidor, na parte oriental da cidade. O Corregidor do Campo era administrado pelo 1º Batalhão da 101ª

Divisão Aerotransportada, 506º Regimento de Infantaria Paraquedista. O batalhão era comandado por um tenente-coronel extremamente inteligente, carismático e profissional, um líder militar exemplar e um dos melhores

oficiais com quem tive a honra de servir. O coronel comandava com autoridade discreta aliada a uma atitude genuinamente gentil e amigável mas não. Ele era um líder excepcional, e liderar os homens na violenta batalha por Ramadi exigia cada grama de liderança disponível.

A vida no Corregidor do Acampamento era definida pelo combate. Foi tudo difícil. Uma areia muito fina e pulverulenta que os soldados americanos chamam de "poeira lunar" cobrem edifícios, equipamentos, armas, veículos, roupas e peles. Mas esse era o menor dos problemas. O

acampamento Corregidor fazia fronteira com uma das áreas mais perigosas de Ramadi, o bairro de Mala'ab, e estava perpetuamente sob ataque, sendo atacado por morteiros, metralhadoras e foguetes.

O coronel esperava a máxima disciplina de seus homens do 506º; ele sabia que baixar a guarda, mesmo apenas para ir almoçar no refeitório, poderia causar ferimentos horríveis e morte. Nessas situações, a disciplina começa com as pequenas coisas: cortes de cabelo regulares, barbear todas as manhãs, uniformes em ordem. As coisas mais importantes vieram como uma consequência lógica: colete à prova de balas e capacete sempre colocados quando estiver fora, armas limpas e prontas para usar em um prazo muito curto. A disciplina criava alerta e prontidão operacional, o que se traduzia em alto desempenho e sucesso no campo de batalha.

Enviamos SEALs da Unidade-Tarefa do Pelotão Delta Bruiser para morar e trabalhar fora do Corregidor do Campo para treinar e aconselhar os soldados iraquianos e apoiar os do 506º. Quando a unidade chegou ao acampamento, humildemente adotou os hábitos dos homens do 506º.

Apesar dos padrões mais relaxados típicos que os SEALs exibiam em outros lugares, os do Acampamento Corregidor cortavam o cabelo curto, faziam a barba todos os dias e usavam a mesma camuflagem de combate que seus colegas do exército. Essa demonstração aberta de camaradagem fez com que os homens do 506º os apreciassem. Esses soldados vieram de seis meses de combates sangrentos e os SEALs os trataram com profissionalismo e respeito, recebendo o mesmo respeito em troca; logo um forte vínculo se formou entre os homens.

Quando a nova unidade chegou, o comandante do pelotão SEAL um O Campo Corregidor estava preocupado com a chegada de soldados iraquianos bem treinados e seus conselheiros americanos. Ele me ligou no telefone de campo para me confidenciar: «A unidade que acaba de chegar tem provavelmente muito mais competências do que nós. Eles têm muita experiência. As capacidades dos iraquianos são muito superiores às de nossos jundhis habituais. Eles têm equipamentos muito melhores e boas armas; e os iraquianos até têm atiradores. '

"Isso é bom", respondi. “Estou feliz que haja soldados iraquianos tão bons. Se você mostrar a eles como as coisas funcionam e familiarizá-los com o campo de batalha, eles serão um recurso excepcional. "

"Não sei", objetou o comandante do pelotão. “Temo que eles se saiam melhor do que nós e assumem o comando de nossa missão. Talvez eu devesse deixá-los se defenderem sozinhos. "

Eu imediatamente percebi o que estava acontecendo. O comandante do pelotão sentiu seu ego ameaçado. Em um ambiente como Ramadi, tentar descobrir por si mesmo como se comportar pode fazer com que você seja morto. Não havia lugar para o ego.

"Não. Nem pense nisso. Ouça-me: o inimigo está fora ", disse sem rodeios ao meu comandante de pelotão.

Nossos inimigos eram os guerrilheiros à espreita na cidade, não as outras forças da coalizão dentro das bases americanas. Todos nós tínhamos que trabalhar juntos pelo mesmo objetivo, que era domar a guerrilha. Não podíamos permitir que o ego interferisse.

Eu continuei: “Esta nova unidade ... eles são americanos e iraquianos válidos, provavelmente os melhores; faça o que puder para ajudá-los. Se eles se saírem melhor do que o seu e assumirem o comando de sua missão, ótimo. Nós encontraremos outro para você. Nossa missão é acabar com a insurreição. Não podemos deixar o ego ter precedência sobre o que é melhor fazer para levá-lo à conclusão. "

"Entendido, chefe", disse o comandante do pelotão. Um guerreiro inteligente e modesto, ele rapidamente reconheceu que seu ponto de vista estava errado e mudou de atitude. Quais unidades faziam o quê ou quem conduzia a maioria das operações era irrelevante. O que importava era a missão e como poderíamos cumpri-la da melhor maneira.

Infelizmente, embora o líder do pelotão tenha retornado rapidamente às fileiras, outras dificuldades semelhantes surgiram. Quando o novo unidade começou a interagir com os SEALs e homens do 506º, a atitude de alguns de seus membros despertou descontentamento. Alguns deles não se comportavam com a mesma humildade dos soldados do 506º e dos SEALs e mostravam falta de disciplina: bigode e cavanhaque, cabelos compridos, bonés imundos e camisetas curtas com uniformes incompatíveis. Algumas unidades militares localizadas em bases isoladas remotas também podem relaxar os padrões para se misturar com a população local ou com os soldados estrangeiros com quem estavam operando. Em alguns casos, esse comportamento era mesmo necessário. Mas aqui em Ramadi, lado a lado com forças convencionais em bases dirigidas pelo exército e fuzileiros navais, estava fadado a gerar atritos.

Alguns membros da nova unidade achavam que estavam acima das regras estritas do coronel com relação à aparência externa. Mas esse era um problema que podia ser superado; afinal, não é o uniforme perfeito que faz um bom soldado. Houve outros problemas, no entanto. Alguns dos conselheiros americanos não se dirigiram aos homens do 506º com o devido respeito. Eles tratavam não apenas os soldados, mas também os oficiais com desdém, e considerando que praticamente todos os atiradores do 506º

tinham mais experiência de combate do que a maioria dos homens da unidade jamais teria, era bastante desconcertante.

Para piorar as coisas, a nova unidade deixou claro que tinha pouco interesse nos conselhos ou ensinamentos do comandante do pelotão e seus SEALs. Após semanas de operações ininterruptas em um dos setores mais perigosos de Ramadi conduzidas em conjunto com os homens do 506º, nossos SEALs aprenderam lições que podem salvar vidas: do equipamento necessário à quantidade de munição, do abastecimento de água à tática e eficaz planos de comunicação. Quando tentaram transmitir essas informações valiosas

para a nova unidade, eles se viram diante de uma parede. O excesso de confiança era arriscado em um ambiente tão hostil, um erro muitas vezes cometido por lutadores que nunca foram realmente testados.

Devido aos milhares de guerrilheiros bem armados e ao alto nível de violência, cada unidade americana teve que coordenar cuidadosamente os planos e estar pronta para apoiar as outras. A ameaça constante de um ataque inimigo em grande escala que poderia subjugar e aniquilar um pequeno grupo de soldados americanos era muito real. Isso significava que todos tiveram que compartilhar os detalhes dos planos tanto quanto possível para garantir que tudo estivesse em sincronia. De operações de batalhão a simples comboios logísticos, era essencial coordenar e manter outras unidades informadas para dar a cada uma a melhor chance de sobreviver e evitar vítimas de fogo amigo. Mesmo assim, a nova unidade recusou-se a divulgar seus planos, localizações, cronogramas e outros detalhes operacionais. Eles não achavam que deviam informar o coronel de seus planos. Isso significava que pretendiam ir ao campo de batalha do coronel, no meio de suas unidades, contar com seu apoio quando as coisas dessem errado e conduzir as operações sem coordenação total.

Quando o 506º Centro de Operações Táticas pediu a localização precisa da unidade para uma missão (uma prática padrão para evitar que unidades amigas que operam na área atirem nela e para permitir o envio de apoio, se necessário), o líder forneceu uma retícula para quatro figuras do sistema MGRS 4; em outras palavras, os homens da unidade poderiam estar em qualquer lugar em uma área de um quilômetro quadrado ... informação completamente inútil. Já havíamos aprendido algumas lições difíceis sobre como compartilhar informações ou não, e uma delas terminou com um episódio de fogo amigo. Essa falta de coordenação pode significar uma sentença de morte.

Pouco tempo depois, o comandante do pelotão me relatou o atrito entre a nova unidade e os soldados do 506º. Meu conselho era simples: "Dê a eles o que precisam e tente ajudá-los se puder, mas parece que eles vão cavar a própria cova."

Infelizmente, o comandante do pelotão não conseguiu fazer nada e a situação não melhorou. Menos de duas semanas depois, o coronel ordenou

que a unidade deixasse o Campo Corregidor. Com sua impressionante capacidade operacional, eles poderiam ter dado uma grande contribuição à missão, mas o coronel e seus soldados simplesmente não podiam se arriscar a trabalhar com um grupo em que o ego de alguns os impedia de se integrarem totalmente ao 506º. Resultado, a unidade foi obrigada a olhar o histórico de longe batalha de Ramadi como os SEALs do pelotão Delta e os soldados do 506º

enfrentaram o inimigo no bairro de Mala'ab, matando dezenas de inimigos e contribuindo para o objetivo estratégico de proteger e estabilizar a cidade.

Princípio O ego turva e perturba tudo: planejamento, capacidade de aceitar bons conselhos e críticas construtivas. Pode até silenciar o instinto de autopreservação. Freqüentemente, o ego mais difícil de lidar é o próprio.

Todo mundo tem um ego. O ego guia os indivíduos de sucesso: nas equipes SEAL, nas forças armadas, no mundo do trabalho. Todo mundo quer vencer, ser o melhor. Isto é uma coisa boa. Mas quando o ego turva nosso julgamento e nos impede de ver as coisas como elas são, torna-se destrutivo. Quando as metas pessoais predominam sobre as metas da equipe e o sucesso da missão como um todo, o desempenho sofre e falha. Muitos dos problemas mais sérios que surgem em uma equipe podem ser atribuídos diretamente ao ego.

A responsabilidade exige que você mantenha seu ego sob controle e aja com grande humildade. Admitir erros, assumir responsabilidades e traçar um plano para superar as dificuldades são passos fundamentais para qualquer equipe vencedora. O ego impede o líder de fazer uma avaliação honesta e realista do desempenho de sua equipe.

Nas equipes SEAL, nos esforçamos para ser confiantes, mas não presunçosos (ver capítulo 12). Temos muito orgulho da história e da herança de nossa organização. Estamos confiantes em nossas habilidades e ansiosos para enfrentar desafios que outros não podem ou não querem enfrentar. Mas nunca pensamos que somos bons demais para falhar ou que nossos inimigos não são capazes, letais e ansiosos para explorar nossas

fraquezas. Nunca devemos ficar satisfeitos. É aqui que é muito importante manter o ego sob controle.

Aplicativos de negócios *Leif Babin* "Aconteceu algo que está criando um grande problema para nós e preciso de ajuda", dizia a mensagem de voz. "Por favor, me ligue de volta assim que puder."

O correio de voz era de Gary, um gerente de operações de nível médio em uma empresa com a qual Jocko e eu trabalhamos por meio da Echelon Front, nossa empresa. Havíamos desenvolvido um programa de liderança de doze meses para eles. A cada duas ou três semanas íamos aos escritórios da empresa para treinar uma dúzia de gerentes de vários departamentos.

Além das lições, fornecemos treinamento e mentoria para ajudar os participantes do curso a aplicar o que aprenderam em sala de aula em seus desafios diários de liderança.

Nos meses anteriores, Jocko e eu conversamos com Gary ao telefone em várias ocasiões e o ajudamos a resolver alguns pequenos problemas e formar uma equipe mais eficaz. Ele era muito trabalhador, dedicado à sua função e à equipe, com muita vontade de aprender, e foi gratificante vê-lo crescer como líder. Ao final do curso, ele estava muito mais confiante para tomar decisões que permitiriam a seus pais completar a missão da melhor maneira. Agora ele tinha um problema sério, uma questão séria e urgente de liderança. Eu estava ansioso para ajudá-lo.

Liguei para ele imediatamente para descobrir o que estava acontecendo e o que eu poderia fazer por ele. "Como vai, Gary?" Eu perguntei a ele quando ele atendeu o telefone.

"Não é muito bom", disse ele. "Temos um grande problema com um dos nossos projetos mais importantes."

"O que aconteceu?" Eu perguntei. Não tinha esperança de corresponder à experiência de Gary em seu setor, mas poderia ajudá-lo a resolver problemas de liderança, melhorar a comunicação e liderar uma equipe mais eficaz.

“Nosso superintendente de perfuração fez uma chamada por iniciativa própria para mudar uma peça crítica da plataforma”, disse Gary.

“Isso violou completamente nossos procedimentos operacionais padrão. o Eu disse como queria que ele fizesse isso e ele me ignorou lindamente! "

Gary ficou furioso.

Obviamente, o fato de o superintendente não o ter questionado antes de decidir foi um duro golpe para o ego de Gary.

“Ele sabia que deveria ter me consultado”, continuou Gary, “e passou por cima como se nada tivesse acontecido. Ele tomou a decisão errada e isso atrasou em vários dias a data de conclusão, com um sério aumento de custos para a empresa. " Em seu setor, cada dia perdido no projeto pode custar centenas de milhares de dólares.

"Fale-me sobre o superintendente", disse eu. "Por que você acha que ele fez isso?"

"Não tenho ideia", disse Gary. “Ele sabe que essas decisões têm que passar por mim, mas já trabalha nessa área há muito mais tempo e tem muita experiência. Às vezes ele me olha com uma expressão da série: "O

que diabos você sabe?". Tenho certeza que você se acha melhor. "

“Talvez ele esteja apenas puxando a corda para ver o quão longe ele pode ir”, eu disse. "E se você deixar pra lá, a situação vai piorar."

"Isto é parte do problema. Estou preocupado em saber como ele reagirá às minhas críticas ”, disse Gary. «Com os anos de experiência e os conhecimentos que possui, é um elemento-chave da equipa. Não podemos nos dar ao luxo de perdê-lo. Se eu ligar de volta, ele fará uma aposta e as diferenças entre nós provavelmente irão piorar. E você conhece nosso ambiente. Com sua experiência, ele poderia encontrar outro lugar amanhã, se quisesse. "

"O que significa que você tem que manter seu ego sob controle para ter um confronto construtivo com ele e recuperar o controle da situação", respondi. "Vamos pensar por um momento", continuei. "Você acha que ele deliberadamente tentou interromper as operações de perfuração e fazer a empresa perder dinheiro?"

"Não", admitiu Gary. "Tenho certeza que ele pensou que estava fazendo a melhor coisa para a situação que se apresentou."

“No nível tático, na linha de frente, onde os homens em campo realizam a missão,” eu disse, “é essencial que as tropas entendam como o que fazem afeta o quadro geral. Talvez seu superintendente não tenha percebido que a decisão de não seguir os procedimentos e obter a aprovação para aquela mudança custaria à empresa centenas de milhares de dólares. Você acha que é possível? "

"Absolutamente sim. Ele tem um excelente conhecimento prático de perfuração, mas não tem nada a ver com o quadro geral ”, disse Gary.

Quando ele percebeu que o superintendente provavelmente não tinha a intenção de substituí-lo, a raiva de Gary se desvaneceu e a humilhação em seu ego ficou menos abrasadora. Agora ele estava começando a entender os motivos pelos quais o superintendente havia se comportado dessa maneira.

“Cabe a você, como líder, explicar o quadro geral a ele ... a ele e a todo o seu pessoal na linha de frente. É um elemento decisivo de liderança ", disse eu.

Mas Gary ainda não tinha certeza de como lidar com esse superintendente ... e seu ego. "Como posso dizer a ele sem que ele fique com raiva e chateado comigo?" igrejas. "Se eu o enfrentar neste assunto, a comunicação entre nós ficará ainda pior."

"Este é outro componente crítico da liderança", respondi rapidamente.

«Gerenciar egos das pessoas. E você pode fazer isso usando um dos princípios mais importantes que ensinamos a você durante o curso: responsabilidade absoluta. "

"Responsabilidade por quê?" Gary respondeu. "Foi ele quem fez asneira, não eu." Obviamente, o ego de Gary estava atrapalhando a solução do problema.

"Responsabilidade por tudo!" Eu respondi enfaticamente. “Não é culpa dele, é sua. Você está no comando, então o fato de ele não ter seguido o procedimento é sua culpa. E você tem que acreditar, porque é a verdade.

Quando falar com ele, diga algo assim: “Nossa equipe cometeu um erro e a culpa é minha. A culpa é minha, pois obviamente não fui tão claro quanto deveria ao explicar a vocês por que adotamos esses procedimentos e por que não segui-los poderia custar centenas de milhares de dólares para a empresa. Você é um superintendente extremamente bem informado e experiente. Você sabe mais sobre esta indústria do que eu jamais saberei.

Coube a mim informá-lo sobre os parâmetros dentro dos quais devemos trabalhar e por que certas decisões devem passar por mim. Agora tenho que garantir que não volte a acontecer "."

"Você acha que isso irá funcionar?" Gary perguntou, não convencido.

"Tenho certeza que sim", respondi. “Se você o tratasse como se ele tivesse feito algo errado e tivesse que consertar, ele acabaria em uma luta entre dois egos e você se veria em um beco sem saída. É a natureza humana. Mas se você mantiver seu ego sob controle, isto é, você assume a culpa, você o fará perceber o problema sem ser enganado por nada mais.

Depois disso

você pode ter certeza de que os procedimentos operacionais padrão da equipe - quando comunicar, o que está dentro de sua autoridade de tomada de decisão e o que não está - foram claramente compreendidos. "

"Nunca pensei que usaria tal tática", confessou Gary.

"É contra-intuitivo", eu disse. “É natural para qualquer pessoa em uma posição de liderança culpar os subordinados quando algo dá errado.

Ninguém gosta de levar a culpa. Mas cabe a nós, como líderes, entender onde deixamos de nos comunicar com eficácia e ajudar nosso pessoal a entender claramente quais são seus papéis e responsabilidades, e como suas ações afetam o quadro estratégico mais amplo. "

"Lembre-se, não é sobre você", concluí. “Nem o superintendente de perfuração. É sobre a missão e a melhor forma de cumpri-la. Se você e seus principais líderes adotarem essa atitude, terão uma equipe vencedora. "

1. *Dispositivo explosivo improvisado*, "Dispositivo explosivo improvisado": as bombas mortais colocadas nas margens das estradas responsáveis por 70-80% das vítimas americanas no Iraque em 2006.

2. *Dispositivo explosivo improvisado transportado por veículo*: um dispositivo improvisado que consiste em um veículo civil cheio de explosivos e dirigido por um homem-bomba.

3. *Munição de Ataque Direto Conjunto*: sistemas capazes de transformar bombas normais de queda livre em bombas guiadas, graças a um dispositivo de orientação inercial acoplado a um receptor GPS (NdT).

4. *Sistema de referência de rede militar*: é o padrão usado pelos militares da NASCIDO para localizar pontos na Terra.

P.ARTE S.ECONDA AS LEIS DE COMBATE

5

Cubra e mova *Leif Babin*

Área Ramadi Centro-Sul, Iraque: cubra os quadris "Então, o que fazemos?" perguntou nosso suboficial.

O relógio marcava e cada segundo era vital. Não havia boas opções.

Cada um poderia ter consequências letais. Mas eu tive que tomar uma decisão.

Nós, os SEALs, freqüentemente protegíamos os soldados nas ruas usando atiradores e metralhadores em uma operação que chamamos de "vigia do atirador". Ao ocupar posições elevadas em edifícios e colocar os atiradores SEAL nos melhores locais de onde pudessem observar e enfrentar os inimigos enquanto se preparavam para o ataque, fomos capazes de eliminar as ameaças e derrotar os ataques da guerrilha antes que fossem lançados.

A Equipe de Combate da Ready First Brigade (1ª Divisão Blindada) havia adotado uma estratégia radical e inovadora para arrancar Ramadi das garras dos guerrilheiros: “ocupar, limpar, segurar, construir”. Previa que as forças americanas, flanqueadas por tropas iraquianas, penetrassem nos bairros dominados pelo inimigo, repelissem guerrilheiros e construíssem postos avançados permanentes para serem usados como bases para futuras operações. Uma vez que essas cabeças de ponte foram estabelecidas, o próximo passo foi uma demonstração de força nas áreas controladas pelo inimigo e o envolvimento da população iraquiana. Apesar do combate violento, havia centenas de milhares de civis na cidade simplesmente tentando sobreviver. Fornecer segurança à população e protegê-la dos guerrilheiros da jihad que se escondiam entre eles foi a chave para a vitória.

Fundamentais para o sucesso desta estratégia foram as operações de "cordão e busca", ou seja, delimitar e vasculhe os distritos da cidade. Freqüentemente realizadas durante o dia, essas operações podiam ser

traiçoeiras para soldados americanos e iraquianos que isolavam bairros (ou setores) e se moviam rua por rua, de casa em casa, em uma das áreas mais violentas da cidade.

A Equipe Bulldog (Compagnia Bravo, 1º Batalhão, 37º Regimento Blindado) havia planejado uma vasta operação de "cordão e busca" em uma área particularmente perigosa da parte centro-sul de Ramadi que cobria vários blocos a partir da base atestada no coração do território inimigo, um posto avançado de combate chamado COP 1 Falcão. A operação envolveu cem soldados no solo, apoiados por veículos blindados - M1A2 Abrams e M2 Bradley - com seu enorme poder de fogo.

Nesta operação particular, nosso pelotão SEALs Charlie e A Unidade-Tarefa Bruiser forneceria apoio para franco-atiradores, enquanto os conselheiros dos SEALs liderariam um pelotão de soldados iraquianos envolvidos em operações de limpeza. Jocko trabalhou com o Oficial de Operações do Batalhão do Exército, que ajudaria a limpar os setores, enquanto comandava e coordenava as unidades SEAL de apoio.

Decidimos instalar dois postos de atiradores com várias centenas de metros de distância para cobrir os esquadrões dos Estados Unidos e do Iraque enquanto eles entravam nos prédios, quarteirão por quarteirão. O

primeiro posto, OP1, chefiado pelo subcomandante do pelotão Charlie, seria estacionado em um grande condomínio de quatro andares cerca de trezentos metros a leste do COP Falcon para proteger o flanco norte do cordão e unidades de busca. Eu lideraria um segundo posto de atirador, OP2, composto por oito SEALs e sete soldados iraquianos. Planejamos assumir posições a cerca de um quilômetro a sudeste do COP Falcon, ao longo do flanco sul das equipes de solo. A área estava cheia de IED.

Às duas da manhã, hora local, saímos do OP2 do COP Falcon e entramos nas ruas escuras e perigosas de Ramadi. Naquela hora não havia vivalma por perto e tudo parecia tranquilo. Mas naquela vizinhança, os inimigos podem estar à espreita em cada esquina. O outro A equipe de suporte de atiradores, OP1, se mudaria uma hora depois, já que sua posição estava muito perto do posto avançado amigável e eles sabiam disso muito bem,

porque já o haviam usado. Minha equipe teve que ir muito mais longe e, como não tínhamos visitado nenhum dos prédios da área, precisaríamos de mais tempo para encontrar um bom ponto estratégico.

Enquanto caminhávamos, eu era o líder da patrulha, logo após o líder na frente de todos. Nós nos movemos o mais silenciosamente possível, armas em punho a cada curva, vasculhando a estrada em busca de inimigos e prontos para o contato a qualquer momento. Evitamos entulhos, pilhas de lixo ou outros objetos suspeitos, colocando os pés com muito cuidado, pois a ameaça dos IEDs era muito real. Cada homem carregava uma carga pesada de armas, munições e água, Após vinte minutos de patrulha monótona, chegamos a destino: um prédio de dois andares que parecia adequado quando planejamos a missão. Do lado de fora das paredes do complexo, a unidade tomou posições seguras ao redor da porta. Ao cobri-los com armas, ajudamos alguns colegas iraquianos a pular o muro. Uma vez dentro, eles abriram rapidamente a porta para nos deixar entrar. Os atiradores SEALs e soldados iraquianos se espalharam rápida e silenciosamente, indo para a porta da frente do prédio. Os iraquianos bateram e ordenaram que os ocupantes abrissem. Um homem assustado veio até a porta e fez o que ele mandou. Os SEALs limparam apressadamente o prédio, inspecionando todos os cômodos, uma varanda do primeiro andar, telhado e pátio interno.

Assim que terminamos, nos posicionamos.

A casa oferecia uma vista discreta para a estrada principal, mas do outro lado havia apenas uma varanda exposta. Também era difícil estabelecer posições seguras sem expor os homens a possíveis ataques de edifícios vizinhos. Nossos atiradores vieram relatar esses problemas para mim e para o suboficial que comandava o pelotão, um de meus líderes mais confiáveis.

Estávamos em um beco sem saída.

“Poderíamos tomar o prédio ao lado e manter um contingente de segurança aqui”, sugeriu o NCO. Foi uma ótima ideia e decidimos colocá-la em prática.

Deixamos alguns homens no local e enviamos uma equipe de evacuação para o prédio adjacente. Mas o que eles descobriram não foi encorajador: a linha de fogo não era melhor. Colocar forças de segurança adequadas em dois prédios diferentes nos colocaria em uma posição extremamente fraca, especialmente naquele bairro que fervilhava de guerrilheiros armados.

Como a opção não era viável, conversei com o suboficial. Ainda estava escuro, mas o amanhecer não estava longe e logo a primeira chamada para a oração soaria dos minaretes, despertando a cidade. O tempo estava se esgotando, especialmente porque o cordão e as equipes de busca iniciariam a operação logo em seguida e dependiam do apoio dos atiradores para se protegerem.

"Não há opção decente", observei. "Mas o menos arriscado é chamar todos de volta ao edifício original e determinar a melhor localização possível."

O suboficial concordou e imediatamente começou a trabalhar. Sabíamos que a posição tinha pontos fracos substanciais, mas deveríamos ter feito o nosso melhor para proteger os homens no solo, então posicionamos o resto da equipe para cobrir os atiradores, um dos quais estava fortemente exposto na varanda. Então, o oficial de rádio SEAL entrou em contato com a outra equipe de tiro e relatou nossa posição. Em seguida, mudamos para o canal Team Bulldog e comunicamos a localização a Jocko, que estava no COP

Falcon, para que ele pudesse se coordenar com os outros homens no solo.

"Aaaaallllllaaaaaaaaaahhhhhuu Akbar ..." A primeira chamada para a oração ecoou dos alto-falantes das mesquitas por toda a cidade. Logo os primeiros raios de sol apareceram no leste e a parte centro-sul de Ramadi começou a despertar. Mesmo nesta cidade devastada pela guerra, ainda havia uma aparência de normalidade. Pessoas saíram de suas casas. Carros e vans deram ré nas calçadas e entraram nas ruas da cidade. Jovens pastores conduziram o rebanho pelas estradas para levá-los para pastar nas margens férteis do Eufrates. O sol nasceu forte e a temperatura subiria para mais de 46 graus.

No rádio, os homens da Equipe Bulldog relataram que a operação de "cordão e busca" havia começado. Dezenas de soldados saíram do COP

Falcon acompanhado pelo fogo dos Abrams e Bradleys. De nossa posição, a centenas de metros de distância, podíamos ouvir o guincho das esteiras no asfalto e o rugido dos potentes motores a turbina. Mantive contato com Jocko enquanto ele avançava com o cordão de isolamento e a equipe de busca. Tudo estava indo de acordo com o planejado.

Não demorou muito para que os guerrilheiros tentassem nos atacar. O

primeiro as tentativas vieram do norte. O OP2 ouviu o eco de tiros de rifle enquanto os atiradores do OP1 acertavam alguns inimigos que atacavam. Logo nossos atiradores avistaram três guerrilheiros armados com AK-47s e um RPG se aproximando dos esquadrões no solo. Os atiradores abriram fogo, acertando dois e forçando o terceiro a procurar abrigo. Assim, o inimigo tinha uma indicação de onde estávamos. Em uma hora, as primeiras rajadas de metralhadoras inimigas assobiaram sobre as cabeças dos dois SEALs posicionados na varanda. Era só o começo: o inimigo atirava esporadicamente no prédio e tentava entender com mais precisão onde estávamos. Sabíamos que, quando nos avistassem, os ataques seriam mais ousados.

O cordão e a operação de busca continuaram com rajadas ocasionais e alguns tiros de aviso. Postos de suporte do atirador conseguiram esmagar ataques mais substanciais antes que se materializassem. Os soldados da equipe Bulldog com seus veículos blindados também foram um impedimento decisivo. Cerca de duas horas após o amanhecer, os homens envolvidos na operação limparam todos os prédios do setor e retornaram ao COP Falcon. Foi uma operação relativamente fácil que, no coração da área centro-sul de Ramadi, foi milagrosa. Ninguém foi morto ou ferido, testemunhando o bom planejamento e execução das forças envolvidas, bem como um tributo à eficácia das equipes de apoio de atiradores SEAL.

Agora que os homens engajados na operação de "isolamento e busca"

retornaram em segurança ao COP Falcon, ambas as equipes OP1 e OP2

alcançaram seu objetivo. O procedimento operacional padrão exigia que ficássemos em posição até o anoitecer e depois voltássemos à base com a proteção do escuro, quando era mais seguro nos movermos pelas ruas. Uma

pequena unidade em patrulha em plena luz do dia em território inimigo havia um sério risco de contato. O inimigo poderia ter empregado metralhadoras, lançadores de foguetes e IEDs com efeitos letais. Mas para nós também era muito arriscado ficar onde estávamos. O prédio em que assumimos nossa posição tinha pontos fracos significativos. Havia uma grande probabilidade de o inimigo lançar um ataque em grande escala.

Nesse caso, poderíamos ter sofrido perdas significativas e até ser esmagados por guerrilheiros determinados em combate corpo a corpo.

A situação apresentou um dilema de liderança. Discuti as opções novamente com meu NCO de confiança: “Podemos ficar onde estamos e esperar a escuridão. Ou podemos sair rapidamente e caminhar de volta para o COP Falcon. Ou podemos chamar os Bradleys para um empate, embora possa demorar um pouco. Os veículos blindados Bradley podiam transportar seis pessoas cada, forneciam proteção contra o fogo de armas pequenas e tinham notável poder de fogo consistindo de uma arma de corrente2 25 mm e uma metralhadora coaxial de 7,62 mm. Mas demorou muito para coordená-los: treinar a tripulação e conduzi-los até nossa posição. Os Bradleys eram barulhentos e os inimigos os teriam ouvido vindo de longe. Além disso, a intervenção dos Bradleys teria exposto as tripulações ao perigo dos IEDs, porque as estradas ao redor de nossa posição eram extremamente traiçoeiras e não haviam sido limpas pelas equipes de limpeza de bombas. Colidir com um IED poderia ter matado ou ferido gravemente os homens a bordo dos veículos, sem mencionar que tal evento teria exigido o envio de mais veículos e soldados para evacuar os veículos feridos e danificados.

Chamar os Bradleys significava esperar mais meia hora e colocaria os homens da Equipe Bulldog em sério perigo. Nós também teríamos corrido riscos ao viajar em veículos ao longo de estradas repletas de IEDs. Se tivéssemos ficado em posição até o anoitecer de acordo com os procedimentos operacionais padrão, quase certamente teríamos que repelir ataques violentos do inimigo por mais oito a dez horas. Se esses ataques tivessem explorado as fraquezas de nossas defesas, poderíamos nos ver presos e incapazes de nos mover sem chamar reforços e colocar em risco a segurança de outros homens.

Se tivéssemos nos movido a pé imediatamente para voltar rapidamente ao COP Falcon, provavelmente teriam atirado em nós, mas teria sido um ataque improvisado que os guerrilheiros não teriam tido tempo de coordenar para lhe dar o máximo de eficácia. Poderíamos ter reduzido o risco movendo-nos rapidamente e enganando os inimigos no caminho que tomaríamos para evitar uma emboscada. Mesmo assim, qualquer ataque, por mais fracassado que seja, poderia ter ferido ou matado qualquer um de nós.

Não havia boas opções. Tínhamos que escolher o menos pior.

"Então o que nós fazemos, Tenente?" o suboficial me perguntou. Tempo passou.

Eu tive que fazer uma decisão. "Estamos indo embora", decidi. Foi o mal menor. "Vamos nos preparar rapidamente e sair daqui o mais rápido possível."

"Roger", respondeu o suboficial. Ele informou os outros e todos rapidamente pegaram seus equipamentos e verificaram se não haviam esquecido de nada. O atendente de rádio contatou a OP1 para relatar que estávamos voltando para o posto avançado. Também informamos os soldados da Equipe Bulldog na COP Falcon, para onde Jocko e alguns de nossos SEALs sobre a operação de “isolamento e busca” haviam retornado.

A OP1, que ficava a apenas trezentos metros do COP Falcon, não enfrentou nenhum dilema. Bastou o esquadrão refazer o caminho a pé, coberto pelos tanques do posto avançado e pelas metralhadoras pesadas. A OP1

comunicou via rádio que eles também estavam se movendo, mas cometeu o erro de não avisar Jocko que não conseguiu coordenar os movimentos.

"Roger," nosso atendente de rádio na OP1 respondeu, então comunicou as informações para mim e para o oficial não comissionado. Com pressa, não prestamos muita atenção. Cada minuto que passava dava ao inimigo mais tempo para coordenar um ataque sério à nossa posição. Em pouco tempo estávamos todos prontos. Demos as instruções rapidamente, enfatizando a necessidade de agir rapidamente.

"Vamos em frente" foi o consenso unânime. Todos nós sabíamos que provavelmente haveria um tiroteio, mas queríamos que acontecesse em nossos termos, não nos inimigos.

Saímos do prédio e saímos para a rua com as armas apontadas em todas as direções, prontas para disparar. Caminhamos rapidamente, cobrindo e movendo-se como um grupo de civis iraquianos nos encarou com espanto. Passamos apressados por carros estacionados e pilhas de entulho. Nesse ambiente urbano, as ameaças estavam por toda parte. Cada portão, porta e beco, os cruzamentos das ruas ao longe, os telhados, as varandas e as janelas ... em todos os lugares poderia haver guerrilheiros armados prontos para atirar em nós.

A tática na qual fomos treinados e usada foi o que chamamos de “cobrir e mover”. Em nossa unidade OP2, tínhamos quatro equipes menores. Um time coberto, armas apontadas, enquanto o outro se movia. Em seguida, os papéis foram invertidos. Dessa forma as equipes saltavam, usando constantemente a tática de “cobrir e mover” para se prepararem para repelir um ataque conforme avançávamos pelas ruas.

Por cerca de quinhentos metros avançamos suavemente, então o inferno explodiu. Na retaguarda, as rajadas de metralhadoras explodiram. Os guerrilheiros nos seguiram e abriram fogo com AK-47s e Kalashnikovs; as balas se chocaram contra as paredes e levantaram colunas de poeira da rua bem na frente de nossos pés.

Nós imediatamente respondemos ao fogo e realizamos uma manobra chamada de "peel central", uma tática coordenada em que duas colunas de homens alternam sistematicamente fogo contra o inimigo e se movem em uma direção segura até que consigam quebrar o contato. Eu joguei algumas granadas de 40 mm nas posições inimigas para forçá-los a manter a cabeça baixa enquanto recuávamos. Nossa reação repeliu o ataque e avançamos para uma esquina que fornecia cobertura adicional, movendo-nos rapidamente em direção ao COP Falcon. Em poucos minutos, cobrimos a distância que nos separava do posto avançado e passamos pelo Abrams que guardava a entrada. Passamos pelo arame farpado e barreiras de concreto armado para alcançar a segurança relativa do posto avançado americano.

Estávamos respirando pesadamente depois de correr e atirar no calor escaldante do meio-dia sobrecarregado pelo equipamento. Ninguém se arranhou. O suboficial e eu trocamos sorrisos: tínhamos acabado de nos ver no meio de um tiroteio de rua, empurramos o inimigo para trás e todos voltamos ilesos. Foi extraordinário. Estávamos chapados.

Mas nosso comandante de pelotão também estava no COP Falcon. Ele saiu com o cordão e os homens de busca e voltou primeiro com Jocko e o resto de nossa pequena equipe de SEALs e soldados iraquianos. O chefe não gostou. Ele me chamou de lado.

"O que diabos vocês estavam fazendo lá fora?" ele perguntou-me forte.

"O que você quer dizer?" Eu perguntei a ele, imediatamente na defensiva.

O comandante era um líder excepcional; Com quase 20 anos de carreira, ele era o SEAL mais experiente na unidade de operações e todos nós valorizávamos sua orientação e aconselhamento. Ele nunca hesitou em um confronto, sempre pronto para enfrentar e destruir o inimigo. Então, por que ele estava nos criticando agora, especialmente insatisfeito com a forma como eu havia me comportado no campo de batalha?

"Por que você não deixou a outra equipe de atiradores no local para cobri-lo no caminho de volta para o COP Falcon?" o comandante me perguntou.

Eu pensei sobre isso e imediatamente parei de estar na defensiva: ele tinha direito dele.

"Sem motivo", respondi, percebendo meu erro. “Eu estava tão focado em nossa situação que não pensei em coordenar com o OP1 para agir em conjunto. Deveríamos ter feito isso em vez disso. " Foi a primeira regra das leis de combate de Jocko: cubra-se e mova-se. E eu o havia quebrado.

Tínhamos usado dentro da equipe, mas eu tinha esquecido da equipe maior e do suporte disponível. Tínhamos operado de forma independente, sem nos apoiar e ajudar uns aos outros. Se tivéssemos saído no OP1, eles teriam um excelente ponto de vista do topo e poderiam ter nos coberto durante a maior parte do caminho de volta ao COP Falcon. Assim que retornarmos,

poderemos, por sua vez, fornecer cobertura adicional para OP1 enquanto eles também retornam à base.

Foi tolice não cooperar. Mesmo se agíssemos pequenos equipes distantes umas das outras, não estávamos sozinhas. Estávamos todos tentando cumprir a mesma missão. O inimigo lá fora estava agindo contra nós - todos nós - e era essencial que nos apoiássemos e trabalhássemos juntos. Uma unidade deve cobrir para que o outro pode se mover. Desta vez, nossa equipe teve sorte, muita sorte. Mas meu chefe sabia, e agora eu também o reconheci, que havíamos corrido um risco inútil e estúpido. Devíamos ter usado todas as forças e todas as vantagens táticas possíveis contra os guerrilheiros que ocupavam Ramadi, e a vantagem tática mais importante que tínhamos era trabalhar em equipe, sempre apoiando uns aos outros.

Foi um despertar rude para mim. Eu estava tão absorto nos detalhes, decisões importantes e perigos imediatos em relação à minha equipe que me esqueci da outra equipe, o que eles poderiam fazer por nós e como podíamos ajudá-los.

Mais tarde, nunca mais esqueci as palavras do meu comandante. Usamos o princípio de “cobrir e mover” em todas as operações: todas as equipes trabalharam juntas para apoiar umas às outras. Aprender e aplicar essa lição sem dúvida serviu para salvar vidas, reduzir o número de vítimas e permitir-nos cumprir nossa missão com mais eficácia.

Princípio Cubra e mexa: esta é a tática fundamental, talvez a única. Simplificando, cobrir e mover significa trabalho em equipe. Todos os elementos da equipe estendida são cruciais e devem trabalhar juntos para cumprir a missão, apoiando uns aos outros em direção a esse objetivo. Os departamentos e grupos dentro da equipe devem desmontar os compartimentos estanques, depender uns dos outros e entender quem depende deles. Se eles negligenciarem esse princípio e agirem independentemente ou uns contra os outros, os resultados podem ser desastrosos para o desempenho da equipe como um todo.

Divisões surgem em cada equipe. Freqüentemente, quando equipes menores se concentram excessivamente em seus objetivos imediatos, esquecem o

que os outros estão fazendo ou o fato de que dependem deles.

Eles podem competir entre si e quando surge um obstáculo, atitudes hostis e tentativas de fazer a bola surgir. Isso cria atritos que inibem o desempenho da equipe como um todo. Cabe aos líderes manter a perspectiva e lembrar à equipe que ele faz parte de uma equipe maior e que a missão estratégica é de extrema importância.

Cada membro da equipe é decisivo para o sucesso, mesmo que o esforço principal e os esforços de suporte devam ser claramente identificados. Se a equipe como um todo fracassa, todos fracassam, mesmo que um determinado indivíduo ou grupo específico tenha feito bem o seu trabalho.

Apontar o dedo e culpar os outros apenas agrava o desacordo entre equipes e indivíduos, que devem, em vez disso, encontrar uma maneira de trabalhar juntos, comunicar-se e apoiar-se mutuamente. A atenção deve permanecer focada na melhor maneira de cumprir a missão.

Por outro lado, quando a equipe vence, todos aqueles que fazem parte e que a apoiam também ganham. Cada indivíduo e cada equipe dentro da equipe maior compartilham o resultado. Concluir a missão é a principal prioridade. Os membros da equipe, departamentos e recursos de suporte devem sempre cobrir e mover - ajudar uns aos outros, trabalhar juntos e apoiar uns aos outros para ter sucesso. Este princípio é fundamental para alcançar a vitória, em qualquer equipe.

Aplicativos de negócios

"Esses caras são horríveis", disse o gerente de produção. Ele falava de uma empresa controlada pela matriz da qual sua equipe dependia para o transporte de produtos. “Eles não cumprem os prazos, o que nos impede de fazer o nosso trabalho”. Obviamente, havia sérios problemas entre seus líderes em campo - os homens da vanguarda de sua equipe - e os da subsidiária.

Jocko e eu ficamos na frente de uma dúzia de gerentes de nível médio sentados em mesas em formato de ferradura em uma sala de reuniões na

sede da empresa. Foi a segunda sessão de um programa de treinamento de liderança de doze meses e o encontro focou nas leis de combate. Pedimos aos participantes que conversassem conosco sobre questões específicas de liderança que enfrentavam diariamente. Jocko e eu pretendíamos ajudá-los a resolver esses problemas aplicando os princípios de liderança de combate SEAL que haviam acabado de aprender.

O gerente de produção explicou que sua equipe tentou minimizar o tempo de inatividade, que são os períodos em que foram obrigados a interromper a produção. Essas interrupções ocorreram por diversos motivos, mas impediram a colocação do produto no mercado; a cada hora, a cada dia de paralisação, havia enormes custos para a empresa e um impacto significativo nos balanços patrimoniais. Com uma equipe apenas começando a entrar, foi uma curva de aprendizado bastante íngreme. A equipe do gerente mantinha um tempo de inatividade médio muito acima dos padrões do setor e essa disparidade óbvia estava causando danos substanciais aos resultados financeiros da empresa. Como resultado, o gerente foi direcionado e sob pressão para reduzir o tempo de inatividade da produção.

“Perdemos muito tempo esperando por eles e isso nos causa grandes problemas e atrasos”, disse o gerente de produção. "Esses atrasos têm sérias consequências na produção e nos lucros da empresa."

"Como a subsidiária pode ajudar?" Eu perguntei a ele.

"Não posso!" ele retrucou. “Eles não funcionam para mim. Não temos os mesmos líderes. Eles são uma empresa diferente. "

É verdade que eram empresas diferentes, mas eram lideradas pela liderança da mesma empresa-mãe.

“Além disso,” ele acrescentou indiferente, “eles não são problema meu.

Já tenho a minha equipa para cuidar. "

"Parece-me que eles são problema dele, no entanto", observei.

"Nesse sentido, acho que sim", ele concordou.

“O pior”, continuou o gerente, agora lançado no ataque, “é que, como são propriedade da empresa principal, somos obrigados a usá-los”.

"O que você acabou de chamar de 'o pior' pode acabar sendo o melhor", ressaltou Jocko. “Você é propriedade da mesma empresa, então tem o mesmo objetivo. E é disso que se trata: o objetivo como um todo, a equipe como um todo. Não apenas dele, mas de toda a equipe; toda a empresa ... os departamentos da sua empresa, todas as subsidiárias, os fornecedores externos, toda a empresa. Você tem que trabalhar junto e apoiar uns aos outros como uma equipe. "

"O inimigo está lá fora", disse eu, apontando para fora da janela. “O

inimigo são todos os outros concorrentes do setor que visam seus clientes.

O inimigo não está aqui, dentro da empresa. Departamentos internos e subsidiárias liderados pela mesma hierarquia ... vocês todos fazem parte da mesma equipe. Você tem que superar a lógica do "nós contra eles" e trabalhar juntos, apoiando uns aos outros. "

Assim como aconteceu comigo no campo de batalha de Ramadi anos atrás, o gerente de produção estava tão focado em seu departamento e seus objetivos imediatos que não conseguia ver que sua missão estava alinhada com a do resto da empresa e recursos de apoio, que se esforçaram para cumprir a mesma missão estratégica. Como fiz após o conselho de meu comandante, o gerente de produção teve que estar disposto a dar um passo para trás para entender como a meta de sua equipe se encaixava no quadro geral.

"Esta é a missão estratégica como um todo", disse eu. "Como você pode ajudar esta subsidiária a fazer melhor seu trabalho para que eles possam ajudá-lo a atingir a meta e todos ganhem?"

O gerente de produção pensou sobre isso. Ele ainda estava cético.

"Envolva-se com eles", Jocko o instruiu. “Construir um relacionamento pessoal. Diga a eles o que você precisa e por quê, e pergunte o que você pode fazer para ajudá-los a conseguir o que precisa. Torne-os parte de sua equipe, em vez de usá-los como justificativa. Lembra das histórias que Leif e eu contamos sobre depender de outras unidades para obter apoio? O

Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais com os quais trabalhamos não estavam sob nosso controle. Tínhamos líderes diferentes. Mas nós dependíamos deles e eles dependiam de nós. Então, criamos um relacionamento e trabalhamos juntos para cumprir a missão de proteger Ramadi. Isso está cobrindo e movendo. Você tem que fazer a mesma coisa: trabalhar juntos para vencer. "

O gerente de produção era um líder motivado que queria o melhor desempenho da equipe. E agora ele estava começando a entender o verdadeiro trabalho em equipe. A proverbial lâmpada acendeu-se e a sua atitude mudou por completo: se não tivesse colaborado com a subsidiária, teria falhado no seu dever para com a sua equipa.

Nas semanas e meses que se seguiram, o gerente de produção fez um grande esforço para envolver a subsidiária, para se comunicar com eles e criar um relacionamento melhor. Ele entendeu perfeitamente a miríade de problemas que afetam seu tempo causando atrasos e o que ele poderia fazer para ajudar a aliviar as dificuldades. Eles não eram "terríveis" como ele havia assumido originalmente. Eles trabalharam com recursos e mão de obra limitados. Quando percebeu que eles não estavam ali para sabotar seu trabalho, percebeu que havia coisas que ele e seu pessoal podiam fazer para ajudá-los a ser mais eficientes e remover os obstáculos que haviam causado os atrasos. Em vez de trabalhar como duas entidades separadas uma contra a outra, eles começaram a trabalhar em conjunto.

Essa mentalidade diferente permitiu ao gerente de produção empurrar seus líderes em campo para ver os funcionários da subsidiária sob outra luz: não como adversários, mas como recursos cruciais dentro da mesma equipe estendida. Mais importante ainda, a equipe de produção começou a cooperar com a equipe da outra empresa. Em poucos meses, os líderes de campo da equipe de produção incentivaram os funcionários-chave da subsidiária a comparecer às reuniões de coordenação. Pouco depois, a

lógica "nós contra eles" praticamente desapareceu. Eles haviam quebrado os compartimentos estanques e não estavam mais trabalhando um contra o outro. A paralisação da produção foi reduzida drasticamente, caindo aos níveis das empresas líderes do setor. Agora eles trabalhavam como uma equipe: cobrir e mover.

1. *Combat OutPost*: pequeno posto militar avançado com a função de proteger a população civil e coibir os ataques inimigos.

2. É um canhão automático que, em vez de utilizar a energia cinética do cartucho para operar a arma, utiliza um motor elétrico que aciona uma corrente fechada (daí o nome de arma de corrente).

6

Simples *Jocko Willink*

Combat Outpost Falcon, Ramadi, Iraque: na briga *VAGABUNDO!*

Uma forte explosão sacudiu as paredes do prédio em que eu estava, dentro do COP Falcon. A adrenalina começou a fluir. Momentos depois, o complexo foi atingido por outra explosão. Logo os boatos começaram a circular: morteiros. Os guerrilheiros dispararam tiros de morteiro de 120

mm no centro exato do COP Falcon com precisão mortal. As balas daquele calibre eram terríveis. Eles consistiam em mais de oito quilogramas de alto explosivo envolto em um invólucro de aço de 120 milímetros projetado para espalhar estilhaços de arestas dentadas em todos os lugares que poderiam causar ferimentos horríveis. Os tiros feriram vários soldados americanos, um dos quais morreu mais tarde devido aos ferimentos. Uma terceira bala atingiu o telhado do prédio em que eu estava, mas felizmente não explodiu.

Na noite anterior, Leif e seus SEALs da Unidade Tarefa Charlie Platoon Bruiser introduziu barcos de pequena unidade Riverine Craft (SURC) carregando uma tripulação de fuzileiros navais altamente motivados. Os SEALs, acompanhados por uma experiente equipe ANGLICO com a qual costumavam trabalhar, uma pequena equipe de atiradores do exército e um contingente de soldados iraquianos, pousaram na margem do Eufrates. Eles haviam entrado silenciosamente na vizinhança controlada pelo inimigo, uma das áreas mais perigosas de Ramadi. Os SEALs foram os primeiros a pisar no solo, liderando uma operação massiva que envolveu centenas de soldados, tanques e aviões para atestar um posto avançado de lutando bem no centro do território controlado pela guerrilha. Eles então apreenderam o complexo de edifícios que se tornaria o COP Falcon, libertando-o e segurando-o por algumas horas enquanto os atiradores forneciam cobertura para as dezenas de tanques e veículos que seguiam os esquadrões anti-IED na estrada que levava ao complexo . Eu tinha chegado com a Força-Tarefa

1-37 Bandidos (1º Batalhão, 37º Regimento Blindado, 1ª Divisão Blindada) em um M2 Bradley antes do nascer do sol, para manter conexões com Leif e o pelotão Charlie. Eu estava encarregado de comandar e controlar nossos SEALs: coordenaria suas ações com os homens dos Bandidos.

Pouco depois de nossa chegada, os SEALs do Pelotão Charlie entregaram os prédios que haviam desocupado e ocupado ao Comandante da Equipe Bulldog e outros soldados da Força-Tarefa Bandidos. Então Leif e a maioria dos outros SEALs foram para um prédio a algumas centenas de metros de distância para estabelecer outro posto de atirador. Eu tinha ficado no COP Falcon para organizar seus movimentos e apoiar os engenheiros do exército enquanto eles transformavam a área em um posto defensável. A coisa exigiu extenso planejamento, coordenação e horas de trabalho febril para transportar e colocar cerca de trinta mil sacos de areia, mais de cento e cinquenta barreiras de concreto armado e centenas de metros de arame farpado. Foi uma longa noite.

Houve disparos intermitentes de armas pequenas durante toda a noite, mas nenhum confronto sério. Os morteiros foram o primeiro ataque a causar danos e causar baixas. No entanto, eles não retardaram as operações. Os engenheiros do Exército tinham um trabalho a fazer e continuaram a trabalhar, martelando e manobrando maquinários pesados mesmo com o assobio das balas. Quando o sol forte se ergueu nas ruas empoeiradas da cidade e o povo acordou, até os guerrilheiros se fizeram ouvir. Logo ouvi o som de rifles de precisão vindos da posição do pelotão Charlie em um prédio de quatro andares a algumas centenas de metros de distância. Leif me disse no rádio que seus atiradores haviam enfrentado guerrilheiros que tentavam atacar o COP Falcon.

A construção do posto avançado fortificado em território inimigo foi apenas o começo: um dos principais objetivos dessa operação era mostrar a população local que nós, a coalizão de soldados americanos e iraquianos, havíamos vindo para ficar e que não temíamos os guerrilheiros da Al Qaeda que controlaram Ramadi sem serem perturbados por anos. Um objetivo que não poderia ser alcançado escondendo-se em bases fortemente fortificadas.

Os soldados tiveram que sair e ir para os bairros vizinhos. Tiveram de realizar um tipo de operação tão simples que quase não requer explicação:

"patrulha de presença", "mostra-nos o local". Um grupo de soldados entrou em áreas controladas pelo inimigo para mostrar sua presença entre a população. Nesta situação, a missão exigia uma operação conjunta envolvendo a colaboração de soldados iraquianos e americanos.

O oficial americano de um MiTT [1] ele planejava liderar um grupo de soldados iraquianos na vizinhança. Ele estava ansioso para sair em patrulha com os seus próprios para testá-los, havia trabalhado com eles por vários meses em uma cidade do norte do Iraque e realizado várias patrulhas e operações de combate bastante fáceis. Mas aqui estávamos nós em Ramadi, não havia nada fácil em patrulhar esses bairros. Os inimigos estavam determinados, bem armados e prontos para lutar. Eles não perderiam a oportunidade de atacar qualquer soldado, SEAL ou fuzileiro naval sempre que tivessem a chance. Falando com o líder do MiTT, percebi que ele não estava totalmente ciente dos perigos. Eu também temia que seus soldados iraquianos ainda não estivessem preparados para a intensa luta de rua que provavelmente ocorreria neste setor da cidade.

Eu estava ao lado do jovem oficial de pelotão Charlie que comandaria a unidade de apoio, quando o líder do MiTT se aproximou e nos mostrou o mapa da rota que pretendia fazer com seus soldados iraquianos. Ele serpenteava pelas ruas da cidade através da parte centro-sul de Ramadi até o próximo posto avançado americano no leste, o Ninho da Águia COP. Eles estavam quase dois quilômetros no meio do território mais hostil do Iraque, nas mãos de inimigos determinados e temíveis. Nenhuma das estradas havia sido limpa pelas equipes de desminagem, então certamente havia IEDs espalhados ao longo do caminho. O que significava que os veículos blindados correriam enormes riscos se fosse necessário intervir para ajudar a patrulha.

Como se não bastasse, o percurso que havia planejado passava por áreas detidas por diferentes unidades americanas, entre elas duas companhias, um batalhão e uma companhia de fuzileiros navais. Cada um deles tinha seus próprios procedimentos operacionais padrão e usava canais de rádio separados. Consequentemente, teria sido necessário coordenar previamente com todas essas unidades o desenvolvimento de planos de intervenção caso algo desse errado. A quantidade de água para uma viagem tão longa nas

temperaturas do verão iraquiano, acima de 46 graus, combinada com a quantidade de munição necessária para penetrar tão profundamente no território inimigo excedia em muito o peso que qualquer um poderia carregar; peso que também teria reduzido muito a eficácia em caso de combate. Mesmo em um ambiente menos hostil, o plano do líder do MiTT

teria sido extremamente complexo. Tentando implementá-lo nos piores bairros de Ramadi - o campo de batalha mais arriscado do Iraque - foi uma loucura pura.

Eu o escutei. Quando entendi a ideia geral em toda a sua complexidade, comentei: “Tenente, agradeço sua motivação em ir lá. Mas talvez, pelo menos para essas primeiras patrulhas, devêssemos simplificar um pouco as coisas. "

"Simplificar?" respondeu o líder do MiTT incrédulo. “É apenas uma patrulha. O que é difícil? "

Eu balancei a cabeça respeitosamente. "Eu sei que é apenas uma patrulha", respondi. "Mas quando você trabalha em um ambiente como este, existem riscos que podem se tornar graves. "

"Nada para o que ele não treinou esses soldados iraquianos", disse ele com segurança.

Apreciei sua confiança, mas sabia que era difícil para o tenente entender completamente a complexidade da missão que estava planejando quando ainda não havia realizado operações em um ambiente tão hostil.

"Sei que ele os treinou bem e tenho certeza de que seus iraquianos são bons", disse eu, sabendo que eles provavelmente nunca haviam participado de um tiroteio sério. “Mas vamos considerar a situação. Este caminho o levará por três campos de batalha controlados por entidades diferente: duas unidades do exército e uma dos fuzileiros navais. Ele o levará a áreas conhecidas por estarem repletas de IEDs, o que tornará qualquer apoio, como a evacuação de vítimas ou o apoio à artilharia de tanques, extremamente arriscado. Mesmo que você trabalhe com esses soldados por

muito tempo, meus SEALs não os conhecem. Você acha que poderíamos simplificar um pouco - pelo menos para esta primeira patrulha -

reduzindo a distância e mantendo-se dentro do espaço controlado por esta empresa, a Equipe Bulldog? "

"Seria uma questão de algumas centenas de metros", objetou o tenente.

"Eu sei", respondi. "Eu sei que parece curto, mas vamos mantê-lo simples para começar, então podemos ampliar o alcance à medida que experimentamos." Eu sabia que uma única operação real neste ambiente convenceria o líder do MiTT de que a simplicidade era a chave. Depois de discutir um pouco mais, o tenente concordou em um caminho muito mais curto.

Pouco depois do tenente, seus soldados iraquianos e um pequeno contingente de SEALs se reuniram para examinar um OPORD 2. Apesar dos tiros de morteiro que atingiram e feriram vários homens e do som constante de tiros ao fundo, ninguém parecia particularmente preocupado com a operação iminente. Mas eu sabia que o contato com o inimigo era altamente provável, senão certo.

Após a reunião, eles se separaram brevemente para os preparativos finais: obter água, verificar armas e munições e revisar as instruções individuais. Revisei a rota novamente com o líder da unidade SEAL, tomando nota de coisas como edifícios reconhecíveis, cruzamentos específicos, torres de água e minaretes que poderiam ser usados como pontos de referência. Também olhamos o mapa do campo de batalha, com os números atribuídos a cada edifício naquele setor da cidade. Revisamos os números dos edifícios mais importantes para melhor comunicar a posição da patrulha e do inimigo, caso fosse necessário.

Os homens se reuniram para se preparar para partir. Eu já havia coordenado com Leif para ter seus atiradores SEAL no posto de apoio no prédio de quatro andares a trezentos metros do perímetro do COP Falcon para fornecer cobertura para a patrulha. A unidade de Leif tinha precisão, metralhadoras, foguetes e uma posição elevada para proteger eficazmente a patrulha conforme eles avançavam pelas estradas. Dessa forma, teríamos

reduzido o risco de um ataque inimigo. Observei atentamente a atitude dos soldados que se preparavam para a missão: eles ainda não haviam se dado conta do que estavam prestes a enfrentar. Então, fui até o jovem líder dos SEALs, olhei-o nos olhos e disse: “Você vai fazer contato com os inimigos lá fora. Isso vai acontecer rapidamente. Fique de olho. Eu entendi?".

O tom grave que usei atingiu o jovem tenente, que assentiu lentamente e respondeu: “Entendido, senhor. Eu farei".

Nesse ponto, afastei-me e observei a patrulha sair do COP Falcon em território inimigo. Curioso para saber quanto tempo levaria até que os inimigos atacassem, apertei o botão INICIAR do meu cronômetro. Foi a primeira patrulha de presença de soldados da coalizão nesta seção de Ramadi em meses, talvez anos. Nos dois meses anteriores, o pelotão Delta da Unidade-Tarefa Bruiser, que trabalhava em um setor adjacente, havia sido atacado em quase todas as patrulhas.

Acompanhei o rádio, acompanhando o progresso dos homens. De repente, o rugido de tiros ecoou pelas ruas.

Logo um furioso tiroteio estava em andamento. Olhei para o meu relógio: passaram-se doze minutos desde que a patrulha deixou o COP

Falcon.

Eu escutei as comunicações. Eles estavam fragmentados e confusos, enfraquecidos das grossas paredes de concreto dos prédios que obstruíam as ondas de rádio. A certa altura, reconheci a voz do tenente SEAL do lado de fora com a patrulha, mas não entendi o que ele estava dizendo. Leif, em uma posição elevada com uma linha de visão direta da patrulha e do COP Falcon, teve melhores comunicações de rádio com o líder SEAL no solo, com a patrulha e comigo e recebeu uma atualização sobre a situação. Ele e o jovem tenente SEAL falavam em vozes claras e calmas, apesar do caos, exatamente como fomos treinados para fazer. Leif transmitiu a notícia para mim: dois soldados iraquianos feridos, necessidade de evacuação e cobertura de fogo.

A fim de implantar rapidamente os tanques e veículos de evacuação para os feridos, eu precisava me comunicar diretamente com o SEAL e confirme sua localização. Corri para o topo do prédio mais alto do COP Falcon e estiquei a antena para obter a melhor recepção possível.

Sintonizei o rádio para receber a patrulha: "Redbull, é o Jocko."

"Fale, Jocko", disse o líder SEAL do lado de fora com a patrulha em um tom calmo.

"O que você tem?" Eu perguntei.

“Dois feridos. Precisamos de evacuação e apoio de fogo ", respondeu ele. Assim como ele foi ensinado: informações simples, claras e concisas ...

exatamente o que ele precisava.

"Roger. Confirme sua posição ", eu disse.

"Edifício J51", respondeu ele.

"Vocês estão todos no J51?" Eu perguntei.

«Afirmativo. Todos os soldados amigáveis em J51 ", confirmou.

"Roger. Tanques e evacuação a caminho ", informei a ele.

Corri escada abaixo para o centro de operações táticas improvisado onde o comandante da companhia Team Bulldog estava esperando pelas informações de que precisava para colocar os homens e veículos em movimento.

"O que está acontecendo lá fora, senhor?" ele perguntou-me. "O que eles precisam?"

Dei-lhe informações essenciais: “Apoio de fogo e evacuação de feridos nos entroncamentos do edifício J51. Todos os soldados amigos estão dentro do edifício J51. Existem dois feridos. " Fui até o enorme papel na parede e coloquei meu dedo no Prédio 51. "Aqui", eu disse.

"Entendido, senhor", respondeu o comandante. “Estou enviando dois M1A2 Abrams e um M113 para o prédio J51. Todas as tropas amigas estão naquele prédio. Dois feridos. "

"Afirmativo", respondi, confirmando que ele tinha as informações corretas.

Ele correu para seu tanque, instruiu seus homens e subiu a bordo do veículo.

Enquanto isso, os atiradores e metralhadores de Leif enfrentaram vários inimigos que chegaram para se juntar ao ataque à patrulha presa no edifício J51, empurrando-os para trás.

Em minutos, os tanques e o M113 da Equipe Bulldog chegaram ao local.

À vista dos veículos, a maioria dos os lutadores inimigos rapidamente desapareceram no ambiente urbano, escondendo suas armas para se misturar com a população. Os dois feridos eram soldados iraquianos e foram evacuados; um morreu devido aos ferimentos. Com a cobertura contra incêndio do tanque, o resto da patrulha saiu do prédio J51 e se alinhou entre os dois Abrams, um na frente e outro atrás. Um guerrilheiro saiu atrás do comboio de uma esquina com um RPG, mas o comandante da companhia Team Bulldog, que estava na torre de seu tanque, o atingiu no peito com o.

0,50.

Quando a patrulha voltou para o COP Falcon, eu estava esperando por eles na entrada do complexo. Olhei para o jovem tenente SEAL e dei-lhe um aceno de aprovação, sem falar: “Bravo; você manteve a cabeça fria e tomou decisões claras. Você teve a ajuda de que precisava e manteve sua equipe viva ”. O tenente retribuiu o aceno: ele entendeu.

O líder do MiTT ficou visivelmente abalado. Foi sua primeira luta em foco sério, o primeiro teste real como chefe. Felizmente com ele estava nossa unidade SEAL, que ajudou sua patrulha a sobreviver à provação. E

felizmente ele concordou em simplificar a missão para minimizar os riscos de um cenário mais complexo, que poderia ter se tornado um pesadelo. Se o ataque tivesse ocorrido onde ele planejava ir no início - bem mais fundo no território inimigo, fora do alcance do COP Falcon, com o apoio de unidades distintas do Exército e da Marinha que tinham diferentes frequências de rádio e procedimentos operacionais - provavelmente o resultado teria sido foi catastrófico. Se ele tivesse feito uma patrulha mais difícil e complexa do que já estava, o líder do MiTT e todos os seus soldados poderiam ter morrido.

Eu dei ao chefe do MiTT um aceno diferente do que isso Eu havia dirigido ao tenente SEAL: “Por isso insistimos na simplicidade”.

Ele olhou para mim. Ele não falou, mas sua expressão dizia claramente: “Agora eu sei. Entendo".

Princípio

O combate, como tudo na vida, possui níveis característicos de complexidade. Simplificar o máximo possível é crucial para o sucesso.

Quando os planos e pedidos são muito complicados, as pessoas podem não entendê-los. E quando as coisas dão errado, e inevitavelmente dão errado, a complexidade agrava os problemas que podem sair do controle e levar ao desastre. Planos e pedidos devem ser comunicados de forma simples, clara e concisa. Quem participa da missão deve conhecer e compreender o seu papel e o que fazer em caso de imprevistos. Se você é um líder, não importa o quão bem você parece ter apresentado uma informação ou comunicado uma ordem, plano, tática ou estratégia. Se sua equipe não entende, isso significa que você não manteve as coisas simples e falhou.

É também crucial que o relatório operacional torne fácil para as tropas da linha de frente fazerem perguntas para esclarecimento quando não entendem a missão ou as principais tarefas a serem realizadas. Os líderes devem encorajar esse tipo de comunicação e dedicar um tempo para explicar de forma que todos os membros da equipe entendam.

Simples: este princípio não se limita ao campo de batalha. No mundo do trabalho e na vida, existem complexidades inerentes. É vital manter seus planos e comunicações simples. Seguir essa regra é fundamental para o sucesso de qualquer equipe em qualquer luta, no trabalho ou no dia a dia.

Aplicativos de negócios

"Não tenho ideia do que isso significa", disse o homem, segurando um pedaço de papel que deveria explicar seu bônus mensal. "Quatro vírgula oito", continuou ele. “Eu não tenho ideia do que esse número significa. O

que eu sei é que meu bônus neste mês foi de $ 423,97, mas não tenho ideia do porquê. No mês passado custava US $ 279 e não sei por quê. Fiz a mesma quantidade de trabalho, produzi quase o mesmo número de peças, mas por alguma razão no mês passado tirei menos. Como diabos isso é possível? "

"Eles estão tentando fazer você se concentrar em um aspecto do seu trabalho?" Eu perguntei.

"Honestamente, não tenho ideia", respondeu ele. "Quer dizer, estou feliz com o bônus, mas não sei no que eles querem que eu me concentre."

Falei com vários outros técnicos desse departamento ao visitar a fábrica de um cliente. Continuei ouvindo respostas semelhantes. Os funcionários não sabiam em que deveriam se concentrar. Eles não tinham ideia de como os bônus eram calculados ou por que eram recompensados ou penalizados a cada mês.

No dia seguinte, encontrei o engenheiro-chefe e o gerente da fábrica.

Ambos eram muito inteligentes e apaixonados por seu trabalho, além de muito orgulhosos de seus produtos. No entanto, eles reconheceram que houve uma desconexão.

“Não podemos, de forma alguma, maximizar a eficiência da equipe de produção”, disse o gerente da fábrica, claramente descontente.

"Não há dúvida", explicou o engenheiro-chefe. “Temos uma linha de produção relativamente pequena. Existem algumas pequenas diferenças, mas estão todas mais ou menos alinhadas. Pensamos em aumentar a produção quando criamos o plano de incentivos, mas não deu certo. ”

"Sim", acrescentou o gerente. "Há uma oportunidade real de ganhar quantias significativas com o plano de incentivo, mas os funcionários que trabalham na linha de produção não parecem ter se ajustado para aproveitar isso."

"Diga-me como funciona", eu disse.

"OK. É um pouco complicado ”, o gerente da fábrica me avisou.

"Sem problemas, tenho certeza de que não pode ser muito difícil", disse eu, ciente de que a complexidade excessiva era um dos problemas mais sérios de qualquer unidade militar no campo de batalha. Era essencial que as coisas fossem mantidas simples para que todos na equipe entendessem.

"Honestamente, é bastante complicado", disse o gerente da fábrica, "porque há muitas coisas a se manter em mente para garantir que todas as facetas da produção sejam levadas em consideração."

"Bem, talvez você possa apenas explicar o essencial", eu disse.

O gerente da fábrica começou: “Tudo bem. Então, tudo começa com um nível básico de produtividade. Agora, como você sabe, estamos montando seis unidades diferentes aqui, cada uma com um nível de complexidade diferente. Portanto, atribuímos um peso a cada um. O modelo mais comum que fabricamos define o padrão com um peso de 1,0. O modelo mais complexo pesa 1,75 e o mais simples 0,5, enquanto os demais têm um valor intermediário entre os dois atribuídos segundo a dificuldade de montagem ».

"É claro que isso é o que chamamos de 'pesos básicos'", acrescentou o engenheiro-chefe. “Dependendo dos pedidos que recebemos para os diferentes modelos, às vezes é necessário aumentar a produção de alguns

em particular, então temos uma curva de peso variável, o que significa que o peso pode ser aumentado ou diminuído em relação à demanda".

"É aqui que tivemos que ser engenhosos: pegamos o peso total das unidades produzidas e temos um método de medição multinível", disse o gerente da fábrica, claramente orgulhoso do sistema complexo que desenvolveram. Ele explicou em detalhes intrincados como o sistema em camadas funcionava, estratificado pelo número de pessoas que atingiram o bônus em cada camada a cada mês.

"Desta forma, aumentamos a competitividade e evitamos pagar muitos bônus, o que em nossa opinião diminui a eficácia deles", finalizou o gerente da fábrica.

Mas não acabou aí. Ele passou a me explicar em detalhes como a medição da eficiência foi então comparada aos picos de produção em camadas dos seis meses anteriores e como um funcionário que manteve a estratificação nos 25 por cento superiores poderia receber uma porcentagem adicional. Para o bônus .

Por fim, eles levaram em consideração a qualidade do produto. O

engenheiro-chefe e o gerente da fábrica enumeraram uma lista de defeitos comuns, distinguindo-os em "defeitos contidos", que poderiam ser corrigidos, ou "defeitos fatais", que tornavam o produto inutilizável. Para cada defeito e tipo de defeito registrado, um sistema de ponderação graduado multiplicado por um determinado fator reduzia o bônus do funcionário. Um sistema semelhante se aplicava aos trabalhadores cujas unidades não apresentavam defeitos. Os executivos estavam orgulhosos do sistema de incentivos que haviam criado, mas era incrivelmente complicado.

Fiquei em silêncio por um tempo. Então perguntei: "Isso é tudo?"

"Bem", respondeu o gerente da fábrica, "há vários outros fatores menores que precisamos ter em mente para ..."

"Seriamente?" Eu o interrompi, surpreso por ele não ter percebido meu tom sarcástico. "Eu estava brincando. É louco. "

"Louco? O que é loucura? "

Eles estavam tão absortos em seu sistema de incentivos, tão emocionados e entusiasmados, que não reconheceram sua extrema complexidade. Eles não viram a "falha fatal" no método confuso e elaborado que criaram e que nenhum de seus funcionários entendeu.

“É um plano extremamente complexo, complexo demais. Acho que você realmente tem que simplificar ", observei.

“Bem, é um ambiente complexo. Talvez se explicássemos a ele, ele entenderia ", respondeu o engenheiro-chefe.

"Não importa se eu entendo", eu disse. “O que importa é que eles entendam ... os homens que trabalham na produção. E não de uma forma teórica. Eles têm que entender isso tão bem que não precisam pensar sobre isso. Deve estar sempre no topo de seus pensamentos. "

“Mas temos que nos certificar de que os incentivamos na direção certa”, protestou o engenheiro-chefe.

"Exatamente", repetiu o gerente da fábrica. “Precisamos levar as variáveis em consideração para que sejam sempre incentivadas ou desincentivadas da maneira certa”.

Obviamente, eles gastaram tempo e energia para ajustar esse sistema e agora tentavam desesperadamente defender seu trabalho, apesar da falha flagrante da complexidade excessiva.

"Como esse sistema está funcionando para incentivar seus funcionários?" Eu perguntei. “Você acabou de me dizer que eles não exploram isso, então eles não têm um incentivo para trabalhar de forma diferente ou mudar nada. Seu sistema é tão complicado que é impossível para eles escolherem conscientemente se mover na direção que aumentaria seu bônus. Mesmo quando o condicionamento operante é usado em ratos, os ratos devem

entender o que estão sendo punidos ou recompensados. Se não houver uma correlação forte o suficiente entre o comportamento e a recompensa ou punição, será impossível mudar o comportamento. Se os ratos não eles sabem por que recebem açúcar em vez de um choque elétrico, eles não mudam. "

"Então nossos funcionários são ratos?" o engenheiro-chefe brincou.

Eu ri - foi engraçado - mas então disse: 'Não, de forma alguma. Mas todos os animais, incluindo os humanos, precisam ver a conexão entre ação e consequência para aprender ou reagir apropriadamente. E com o seu sistema, eles não veem. "

"Bem, eles poderiam, se acertassem", retrucou o gerente da fábrica.

“Eles com certeza poderiam. Mas eles não querem. As pessoas geralmente escolhem o caminho mais fácil. É nossa natureza. Deixe-me fazer uma pergunta: que tipo de aumento mensurável você alcançou com este plano de incentivos? "

"Veja, honestamente não vimos nenhuma melhoria significativa", admitiu o gerente da fábrica. "Certamente não é o que esperávamos."

"Para falar a verdade, não me surpreende", observei. “Seu plano viola um dos princípios mais importantes que respeitamos em combate: a simplicidade. Quando jovens líderes SEALs procuravam alvos para missões de treinamento, muitas vezes acontecia que eles desenvolviam um curso de ação que levava em consideração cada eventualidade em que podiam pensar, terminando com um plano extremamente complexo e muito difícil de implementar. Os soldados podem entender sua parte no plano, mas lutam para acompanhar todas as complexidades de um modelo grandioso. Talvez eles até consigam se safar se tudo correr bem, mas lembre-se: o inimigo tem uma palavra a dizer. "

"O inimigo tem o que dizer?" repetiu o gerente da fábrica intrigado.

"Sim. Independentemente de como você acha que uma operação será ", expliquei," o inimigo também tem uma palavra a dizer ... e fará algo para

atrapalhar o plano. Quando algo dá errado - e eventualmente acontece -

planos complexos apenas aumentam a confusão, o que pode levar ao desastre. Quase nenhuma missão sai de acordo com o planejado. Existem muitas variáveis em jogo. É por isso que a simplicidade é a chave. Se o plano for simples o suficiente, todos o compreenderão, o que significa que todos pode rapidamente alterar ou corrigir o tiro. Se o plano for muito complexo, a equipe não pode fazer ajustes rápidos porque não há um entendimento básico. "

"O que ele diz faz sentido", disse o engenheiro-chefe.

"Seguimos essa regra em tudo o que fazíamos", continuei. “Nossos procedimentos operacionais padrão foram sempre os mais simples possíveis. Os planos de comunicação eram simples. A maneira como conversamos no rádio foi a mais simples e direta possível. A forma como organizamos o equipamento, até como contamos os presentes para ter certeza de que todos estavam lá, foi muito simples para que pudéssemos fazer com rapidez, precisão e sem problemas a qualquer momento. A simplicidade permeou a forma como trabalhamos e os homens entenderam claramente o que estavam fazendo e como suas ações se relacionavam com a missão. Essa compreensão básica permitiu que nos adaptássemos rapidamente, sem tropeçar nos próprios pés. "

“Eu entendo que pode ser uma grande vantagem”, observou o gerente da fábrica.

"Ok, então," concluí. "Nós não temos nada a perder. A melhor maneira de fazer seu sistema de incentivos funcionar é voltar à sua mesa e tentar criar um novo modelo de bônus, com duas ou três - no máximo quatro -

áreas para medir e avaliar. "

O engenheiro-chefe e o gerente da fábrica aceitaram a missão que eu havia proposto e retornaram ao escritório para começar a trabalhar.

No dia seguinte, entrei em seu escritório. O plano foi escrito no quadro apagável. Consistia em apenas duas partes: 1) unidades pesadas; 2)

qualidade.

"Isso é tudo?" Eu perguntei, desta vez sem sarcasmo.

"Isso é tudo", respondeu o gerente da fábrica. "Muito simples. Produza quantas unidades você puder. Ainda teremos que calibrar os pesos unitários com base na demanda, mas vamos configurá-los na segunda-feira e deixá-los inalterados até sexta-feira. Isso ainda nos dá uma maneira de fazer ajustes na semana seguinte se houver um aumento na demanda por uma determinada unidade. E vamos colocar o peso de cada unidade no quadro de avisos para que cada trabalhador possa ver, saber e pensar a respeito. A qualidade será medida mensalmente. Qualquer um terá uma pontuação de noventa e cinco por cento ou mais receberá um aumento de quinze por cento no bônus. "

"Eu gosto", eu disse. Esse sistema era muito mais fácil de comunicar e muito mais fácil de entender. "Quando você precisa fazer algumas alterações, pode fazê-lo sem problemas."

Naquela tarde, observei o engenheiro-chefe e o gerente da fábrica discutir o plano com os capatazes e os encarregados do segundo turno. A resposta foi extraordinária.

Agora os trabalhadores entendiam o que precisava ser feito para ganhar o bônus, o que, portanto, realmente incentivava o comportamento e poderia aumentar a produtividade da empresa.

Nas semanas seguintes, o gerente da fábrica e o engenheiro-chefe relataram um aumento quase imediato na produtividade. Mais trabalhadores concentraram suas energias no produto que mais os tornaria, o que obviamente correspondia aos objetivos da empresa. Também houve efeitos colaterais. Enquanto os funcionários mais produtivos trabalhavam duro para aumentar o bônus, os menos produtivos ficavam com menos pedidos para atender. Em um mês, a empresa demitiu os quatro trabalhadores com os bônus mais baixos, que há muito eram os piores e haviam arrastado toda a equipe para baixo. Agora a empresa não precisava mais deles, pois o restante da equipe havia aumentado significativamente sua eficiência.

O mais surpreendente sobre essa melhoria de desempenho é que ela não veio de uma grande mudança no processo de fabricação ou de uma inovação tecnológica. Em vez disso, foi o resultado da aplicação de um princípio de liderança tão antigo quanto o mundo: simples.

1. *Equipe de Transição Militar*: Equipes de soldados ou fuzileiros navais dos EUA destacadas para treinar e aconselhar militarmente os iraquianos.

2. *Ordem de Operações*: ordem operacional, o briefing pré-missão que explica os detalhes da operação aos membros da equipe.

7

Priorizar e agir *Leif Babin*

Centro-sul de Ramadi, Iraque: o ninho de vespas Ao longo do dia, rajadas assassinas de metralhadoras atingiram nossa posição, quebrando as janelas e crivando as paredes internas, cada uma com a força e a energia de uma clava lançada com toda a sua força. Alguns eram projéteis perfurantes de armadura e atravessavam as grossas paredes de concreto do muro baixo que cercava o telhado. Tudo o que nossa unidade de SEALs, blasters e soldados iraquianos poderia fazer sob um fogo inimigo tão preciso era se jogar no chão e tentar não estourar suas cabeças.

As rajadas caíram alguns centímetros acima de nós e choveram cacos de vidro e concreto por toda parte.

"Xingamento! Qualquer um desses bastardos pode atirar! " gritou um SEAL esmagado no chão, sem nem mesmo ser capaz de levantar a cabeça.

Naquela saída não pudemos deixar de rir.

Foguetes disparados por RPG-7s se seguiram em rápida sucessão de três o's quatro, impactando com uma força tremenda contra as paredes externas.

Estávamos agachados dentro do prédio, com trinta centímetros de concreto nos separando das explosões e estilhaços mortais. Um foguete errante errou o alvo e voou alto acima do prédio, voando pelo céu nebuloso e sem nuvens do verão iraquiano como uma garrafa de foguete de 4 de julho. Mas se apenas uma daquelas balas acertasse uma janela, estilhaços denteados de metal quente atingiriam todos os homens na sala.

Apesar de estarmos exaustos, mantivemos o cargo no grande condomínio de quatro andares. Quando a violência do ataque diminuiu, nossos atiradores responderam com um efeito devastador. Enquanto os guerrilheiros inimigos avançavam pelas ruas em nossa direção, os

atiradores disparou tiro após tiro com precisão letal, matando pelo menos dez homens.

Eu era o comandante do pelotão, encarregado da unidade, por isso ia de cômodo em cômodo de cada andar do prédio para verificar a situação e me certificar de que ninguém do meu pessoal havia sido atingido. Eu coletei informações de atiradores e relatórios de situação por rádio para o TOC no posto avançado distante.

"Vocês estão bem, pessoal?" Eu perguntei, entrando em uma sala onde atiradores SEAL e metralhadoras estavam em posição enquanto outros faziam uma pausa.

"Tudo bem", foi a resposta.

Em outra sala, encontrei o líder do pelotão SEAL. Só então, o fogo inimigo veio através da janela apontada para sua posição enquanto ele pressionava o canto. Ele riu e me mostrou o polegar. Os metralhadores SEAL vieram nos perguntar o que fazer e nós os instruímos a atirar na direção do inimigo; os homens começaram a martelar a posição dos guerrilheiros com uma barragem de projéteis de 7,62 mm.

Um dos metralhadores, Ryan Job, parou na janela desafiando o fogo inimigo para desferir três ou quatro salvas contra as posições da guerrilha.

Um grupo de inimigos tentou se aproximar usando um curral de ovelhas para disfarçar seus movimentos. Ryan os enfrentou e repeliu o ataque antes mesmo que pudesse se materializar.

Eu joguei várias granadas de 40 mm na porta da frente onde um dos meus homens tinha visto inimigos atirando em nós. Um caiu bem dentro da porta e explodiu com um grande estrondo. Isso os teria forçado a ficar protegidos por um tempo.

Naquela manhã, muito antes do amanhecer, antes que o chamado para a oração ecoasse nos minaretes das numerosas mesquitas na área centro-sul de Ramadi, nosso grupo de SEALs do Pelotão Charlie, esquadrões

antibomba, um intérprete e soldados iraquianos haviam saído silenciosamente em patrulha pelas ruas empoeiradas pontilhadas de entulho.

Tínhamos deixado o COP Falcon na escuridão das primeiras horas do manhã no bairro densamente povoado de casas de dois andares cercadas por muros e fechadas por resistentes portões de ferro. Nós tínhamos viajado a pé cerca de um quilômetro e meio, carregado com equipamentos e armas, para outro bairro firmemente nas mãos dos guerrilheiros. Empurrados para o leste e oeste, os inimigos escolheram lutar por aquele pequeno pedaço de território no centro geográfico da cidade. Assumimos nossos cargos em um prédio na mesma rua de uma mesquita de onde o muezim costumava convidar as centenas de mujahidin armados que ocupavam a área para a jihad.

Não faz muito tempo, em uma rua próxima, um grande contingente de guerrilheiros atacou um esquadrão de fuzileiros navais, mantendo-o em confinamento por várias horas antes que pudessem evacuar os feridos. Duas semanas antes, apenas meio quarteirão ao sul, um veículo blindado de desminagem do Exército dos EUA naquela rua havia sido destruído por uma explosão violenta de um IED. Naquele setor da cidade, uma dúzia de tanques e veículos blindados americanos se despedaçaram, terminando no "cemitério de veículos" no acampamento Ramadi. As carcaças enegrecidas de metal retorcido eram uma lembrança sombria da intensidade da violência nas ruas e dos numerosos soldados feridos ou mortos.

Nosso pelotão SEAL havia escolhido aquele edifício específico porque oferecia uma visão dominante da área. Mas, acima de tudo, estava às portas do território inimigo. Aqui, os guerrilheiros desfrutaram de um refúgio seguro e de total liberdade de movimento. O violento ataque inimigo que estávamos sofrendo deixou claro que não éramos bem-vindos.

Tínhamos perturbado um espaço de rastreamento, mas era exatamente o que queríamos. Nosso plano: ir aonde os inimigos menos esperavam que destruísse seus planos, matar tantos guerrilheiros quanto possível e reduzir sua capacidade de atacar o exército e os postos avançados da marinha próximos. Queríamos que o inimigo soubesse que não tem mais um porto seguro. Esse bairro não era mais dela. Éramos os donos da terra.

Empurrar tão fundo no território inimigo envolvia enormes riscos.

Embora o posto avançado de combate dos EUA mais próximo não estivesse a mais de um quilômetro e meio em linha reta de nossa posição, a ameaça representada pelos IEDs e a presença de numerosos inimigos poderia tornar qualquer apoio extremamente difícil, senão impossível, por tanques ou veículos blindados, no caso isso foi necessário. Embora soubéssemos que os irmãos do exército viriam em nosso auxílio, também sabíamos que eles correriam grandes riscos. Foi uma tática aprendida com as companhias de fuzileiros navais estacionadas ao longo da rua principal da cidade: a menos que fôssemos gravemente feridos, manteríamos a posição escondida onde estávamos.

O prédio de apartamentos ocupado por nosso pelotão SEAL representava uma excelente localização tática, com um alto ponto de vista dos prédios ao redor, e tinha grossas paredes de concreto que ofereciam alguma proteção contra o fogo inimigo. Havia apenas um problema: o prédio só tinha um acesso pelo primeiro andar, uma escada estreita que levava à rua. Não havia como proteger a entrada ou a rua abaixo durante o dia sem se expor ao fogo inimigo. Isso significava que os guerrilheiros poderiam colocar um IED

perto da entrada enquanto estávamos dentro e detoná-lo quando saíssemos.

Tínhamos ouvido histórias como essa que aconteceram com uma equipe de atiradores da Marinha e outras unidades americanas. Para combater esse perigo, Meu subordinado e eu pensamos em ocupar o prédio do outro lado da rua para que pudéssemos ficar de olho na entrada. Mas não tínhamos homens suficientes. Na ausência de alternativas viáveis, fomos forçados a lidar com essa fraqueza. Para reduzir o risco de alguém plantar um artefato explosivo, o esquadrão antibombas estudou detalhadamente a área ao redor da entrada e planejou uma busca meticulosa antes da partida, marcada para mais tarde.

O ataque inimigo continuou ao longo do dia, alternando momentos de fogo intenso com outros de calmaria. À medida que a luz começou a diminuir e o sol desceu abaixo do horizonte, os ataques diminuíram. O som de tiros e explosões diminuiu. Quando a escuridão caiu, um silêncio assustador caiu

sobre Ramadi, quebrado apenas pelo chamado noturno para a oração que ecoou sobre os telhados empoeirados.

Nosso pelotão SEAL e soldados iraquianos largaram seu equipamento e se prepararam para partir. Nossos dois esquadrões de bombas começaram a trabalhar para garantir que a saída estivesse desimpedida. Da varanda do primeiro andar, eles vasculharam a área ao redor da escada e a estrada repleta de destroços e crateras deixadas pela explosão dos IEDs com os óculos de visão noturna. Mas havia algo errado, um detalhe não visto quando eles inspecionaram a área no escuro antes do amanhecer.

Um objeto aparentemente insignificante estava encostado em uma parede a poucos metros da porta da frente, coberto por uma folha de plástico da qual apenas um cilindro liso estava saindo.

"Há algo suspeito", disseme um dos esquadrões antiaéreos. Era uma má notícia, pois a escada era a única saída.

Convoquei o comandante do pelotão, o suboficial e os graduados.

"Temos que encontrar outra maneira de sair daqui", disse eu. Não foi uma tarefa fácil.

Em três lados do edifício havia varandas e janelas, mas do primeiro andar até a rua eram quase seis metros. Não tínhamos cordas. Pular pesado com equipamentos e armas quase certamente significaria ferimentos graves, e havia pelo menos uma bomba na rua. Tínhamos de presumir que havia outros também.

O quarto lado do primeiro andar não tinha janelas nem sacadas.

Certamente não poderíamos contorná-lo ou abaixá-lo de cima. Mas poderíamos passar por isso.

Cada um de nós tinha um clube para entrar pelas portas e janelas trancadas. O suboficial começou a trabalhar, batendo contra a parede de concreto com toda a força. Ele e outros SEALs se revezavam a cada poucos minutos. Foi um trabalho dolorosamente lento e exaustivo. Precisávamos de um grande

buraco para os homens de mochilas e equipamento completo passarem pelo telhado plano do prédio ao lado.

Enquanto isso, os esquadrões antiaéreos começaram a trabalhar no IED

colocado na entrada. Após uma investigação completa, eles descobriram dois foguetes de 130 mm com a pena recheada com Semtex, um explosivo plástico. Se eles não tivessem notado - e se nós o tivéssemos provocado - a violenta explosão e fragmentos mortais poderiam ter destruído metade de nosso pelotão. Não podíamos deixá-lo ali, arriscando-se a matar outros soldados ou civis inocentes. Assim, os esquadrões de bombas lançaram a carga para detoná-lo no local. Assim que ficaram prontos, eles me comunicaram e esperaram o comando para acender a bomba de fumaça e acionar o fusível cronometrado.

Após vinte minutos de marteladas furiosas, o NCO e sua equipe SEAL

finalmente romperam a parede. Eles estavam sem fôlego e coberto de suor no calor da fornalha, mas agora tínhamos uma saída alternativa que nos permitiria contornar o IED.

Nós todos verificamos o equipamento para ter certeza de que não esquecemos nada, então nos alinhamos perto do buraco na parede e saímos.

"Pronto para sair", disse ao rádio interno. Os SEALs e soldados iraquianos penduraram suas mochilas. "Bomba de fumaça", disse eu ao esquadrão antibombas. Um deles acendeu a bomba de fumaça e o outro iniciou a contagem regressiva. Agora, tínhamos apenas alguns minutos para nos afastarmos do local onde ocorreria a poderosa explosão. Nós rapidamente deslizamos pelo buraco e passamos pelo telhado plano do prédio adjacente. Os atiradores SEAL giraram com as armas em punho, mirando nas janelas e telhados escuros dos edifícios mais altos que nos cercavam. Taticamente era uma posição ruim: um telhado aberto sem abrigo, cercado por prédios mais altos nos portões do território inimigo, depois de estar sob ataque o dia todo.

“Temos que contar com isso; certifique-se de que estamos todos aqui ", disse ao suboficial, que já estava em posição e começou. De repente, um

SEAL movendo-se sozinho na beirada do telhado a alguns metros de mim caiu e voou seis metros, aterrissando com um tiro surdo no concreto.

"Vaca sagrada!" Eu pensei. Isso era um absurdo. O que no escuro parecia o a borda de um telhado era apenas uma folha de plástico coberta de poeira.

Em um segundo, estávamos na casa de um carrasco.

O SEAL jazia no chão, gemendo de dor. Ligamos para ele e tentamos contatá-lo pelo rádio.

"Ei, você está bem?" Eu perguntei a ele. Não obtive resposta. Os SEALs mais próximos eles imediatamente procuraram uma maneira de chegar até ele, mas a porta para a única escada que descia do telhado estava bloqueada por um pesado portão de ferro, trancado.

Situação ruim. Horrivelmente expostos em um telhado aberto, sem abrigo, estávamos completamente cercados por posições mais altas e taticamente superiores, no coração da área mais perigosa da cidade controlada pelo inimigo. Muitos guerrilheiros tinham total liberdade de movimento, nos atacaram o dia inteiro e sabiam onde estávamos.

Pior ainda, a contagem regressiva continuou e uma carga explosiva estava prestes a detonar um grande IED, que dispararia fragmentos de metal mortais em todas as direções. Não tínhamos terminado de contar os homens para garantir que todos estivessem fora do prédio e agora um de nossos SEALs estava indefeso em uma das ruas mais perigosas de Ramadi, inacessível para nós. Ele pode ter quebrado o pescoço ou as costas. Ele pode ter fraturado o crânio. Precisávamos que nosso profissional de saúde o visitasse imediatamente. E não poderíamos alcançá-lo sem derrubar o portão de ferro que dava para a rua abaixo. A pressão insuportável da situação estava toda sobre meus ombros. Era um dilema terrível que poderia ter dominado até o líder mais competente.

Priorize e aja. Nem mesmo o maior líder pode lidar uma série de dificuldades ao mesmo tempo sem ser oprimido, porque corre o risco de falhar em toda a linha. Tive que manter a calma, me distanciar da reação emocional e definir a prioridade máxima da equipe. Em seguida, instrua-o

rapidamente a fazê-lo. Uma vez que as engrenagens estivessem em movimento e todos os recursos implantados, eu poderia definir a próxima prioridade e assim por diante. Eu não podia me dar ao luxo de ficar sobrecarregada, tive que relaxar, olhar em volta e tomar uma decisão. Este era o significado de priorizar e agir.

No ano anterior, nosso pelotão e a força-tarefa SEAL foram treinados para lidar com situações caóticas e difíceis em dezenas de cenários diferentes. Esse treinamento teve como objetivo nos oprimir, nos empurrar para fora de nossa zona de conforto e nos forçar a tomar decisões críticas sob pressão. Em meio ao barulho, caos e incerteza do desfecho, treinamos a capacidade de manter a calma, distanciar-nos mentalmente da situação, avaliar o cenário, determinar o que precisava ser feito e decidir.

Aprendemos a priorizar e agir. Este método não era intuitivo para muitos, mas podia ser aprendido, fortalecido e bastante aprimorado por meio de muitas iterações do treinamento.

Naquele momento reconheci nossa maior prioridade e dei ordens para agirmos com um simples comando: "Seguro!" Embora eu, como todos os outros, quisesse desesperadamente vir em nosso auxílio homem ferido no meio da estrada, a melhor forma de o fazer era ocupar as posições tácticas mais adequadas para nos proteger. Cercados de perigos, tínhamos que nos certificar de que os atiradores SEAL estavam em posição de cobertura, com as armas em punho, prontos para enfrentar qualquer ameaça inimiga aos homens expostos no telhado, aos que ainda estavam saindo do prédio e ao homem ferido.

O suboficial moveu-se imediatamente e começou a dar instruções aos atiradores que chegaram ao telhado. "Dê-me alguns atiradores aqui!" Eu grito.

Em poucos instantes, os atiradores, principalmente os metralhadores, tomaram posições de cobertura e estávamos em segurança.

Em segundo lugar, a próxima prioridade: encontrar uma maneira de tirar todos do telhado exposto e alcançar o homem ferido. Para fazer isso, precisamos de um SEAL para quebrar o portão que bloqueia a escada. O

treinamento incutiu o princípio de priorizar e agir em todo o pelotão. A equipe inteira avaliou os problemas simultaneamente, identificou o mais importante com muito pouca instrução minha e passou para a próxima prioridade. E o SEAL mais próximo do portão fechado começou a trabalhar sem precisar ser avisado.

Terceiro, a próxima prioridade: contar o pessoal e confirmar se todos estavam a uma distância segura da explosão iminente.

"Conte", eu disse ao suboficial. Apesar do caos, ele permaneceu calmo e concentrado e contou todos os homens que saíam do prédio, um por um.

Pouco depois, ele me informou: “Estamos todos aqui”. Foi uma boa notícia. Em menos de um minuto, o SEAL forçou o portão.

"Vamos andando", insisti com eles, quando a voz do suboficial veio em meu auxílio, ordenando aos atiradores que recuassem escada abaixo e mantendo alguns atiradores no telhado para cobrir seus camaradas enquanto desciam a rua. Os homens correram para a rua abaixo e garantiram a segurança apontando suas armas em todas as direções. Então, alguns foram resgatar o homem ferido. Nesse ponto, toda a unidade desceu a escada e chegou à rua. Em seguida, corremos para nos proteger da explosão iminente. Paramos brevemente para contar os homens novamente. Os líderes do esquadrão se reportaram aos líderes do esquadrão que se reportaram ao nosso sargento, que me informou: "Estamos todos aqui".

Poucos minutos depois de sair do prédio, o pelotão SEAL, o Esquadrões antibomba e soldados iraquianos partiram com a certeza de que não haviam deixado ninguém para trás.

Houve um estrondo ensurdecedor e uma enorme bola de fogo iluminou a noite, arremessando pedaços de metal em todas as direções por um quarteirão inteiro. Foi a carga explosiva colocada pelo esquadrão antibombas para detonar o IED, a tempo.

Felizmente, o SEAL que havia caído do telhado pousou na mochila, que amorteceu a queda. Ele estava abalado, com uma grande laceração no cotovelo, mas fora isso ele estava bem. Quando voltamos para a base o

médico deu alguns pontos nele e logo ele estava conosco na próxima operação.

Princípio No campo de batalha, inúmeros problemas se somam em um efeito de avalanche, cada um com sua própria complexidade, e cada um exigindo atenção. Mas um líder deve permanecer calmo e tomar a melhor decisão possível. Para fazer isso, os SEALs usam o princípio de priorizar e agir.

Verbalizamos isso dizendo: "Relaxe, olhe ao redor, tome uma decisão."

Mesmo o líder mais competente pode ficar sobrecarregado se tentar lidar com vários problemas ou tarefas simultaneamente. É provável que a equipe não consiga resolver nenhum deles. Em vez disso, os líderes precisam priorizar e agir. Quando estiver sobrecarregado, use este princípio: priorizar e agir.

Múltiplos problemas, ambientes de alta pressão e alto risco não são prerrogativas exclusivas do combate. Eles ocorrem em muitos aspectos da vida e especialmente no mundo do trabalho. As decisões profissionais quase nunca são uma questão de vida ou morte, mas as pressões sobre os líderes são sempre altas. O sucesso ou o fracasso da equipe, departamento, empresa, capital do investidor, carreiras e meios de subsistência dos funcionários estão em jogo. Essas pressões causam estresse e exigem decisões que geralmente exigem execução rápida. Essa tomada de decisão pode sobrecarregar os líderes.

Um meio particularmente eficaz de ajudar a priorizar e agir sob pressão é estar sempre um passo à frente dos problemas em tempo real. Ao planejar cuidadosamente as contingências, um líder pode antecipar as prováveis dificuldades que podem surgir durante a execução e identificar uma resposta eficaz antes que elas surjam. Esse líder e sua equipe têm muito mais chances de ser bem-sucedidos. Ficar um passo à frente evita ser oprimido quando a pressão é sentida e permite maior incisão. Se a equipe foi informada e sabe quais ações tomar em caso de imprevistos, pode agir rapidamente quando eles surgirem, sem exigir orientação específica do

líder. Esta é uma característica fundamental de qualquer equipe vencedora, capaz de oferecer desempenho de alto nível em qualquer setor profissional.

Também permite a aplicação efetiva do controle descentralizado (ver capítulo 8).

Ao lidar com a amplitude dos planos operacionais e a complexidade dos detalhes dentro deles, é fácil se perder, desviar ou perder o foco no esforço como um todo. É fundamental, principalmente para os líderes do topo da organização, "sair da linha de fogo", dar um passo para trás e manter a visão estratégica geral. Com essa perspectiva, torna-se muito mais fácil definir a prioridade mais alta e concentrar toda a energia para executá-la.

Em seguida, os líderes de nível superior devem ajudar os subordinados a definir prioridades.

Assim como no combate, as prioridades podem mudar rapidamente.

Quando isso acontece, é fundamental comunicar essa mudança ao restante da equipe, nos dois sentidos da cadeia de comando. As equipes devem evitar ficar presas em um único problema. Eles não podem deixar de entender quando a prioridade máxima se torna outra coisa. A equipe deve ser capaz de reorganizar rapidamente os esforços e se adaptar a um campo de batalha em constante mudança.

Para aplicar o princípio de priorizar e atuar em qualquer área, um líder deve:

– identifique o problema de maior prioridade; – explicar de forma simples, clara e concisa o esforço prioritário para a equipe; – trabalhar e decidir sobre uma solução, pedir sugestões aos principais líderes e à equipe sempre que possível; – ordenar a execução dessa solução, concentrando todos os esforços e recursos nessa tarefa prioritária; – vá para o próximo problema de prioridade e repita o procedimento; – quando as prioridades mudarem, informe os chefes e subordinados da situação; – não permite que o foco em uma prioridade cause uma fossilização na meta. Mantenha a capacidade de ver quaisquer outros problemas que surjam e troque as lentes rapidamente, se necessário.

Aplicativos de negócios *Jocko Willink* Havia um grande problema: a empresa estava perdendo dinheiro. Durante anos foi um player líder no setor farmacêutico e passou por várias fases de expansão. Tudo parecia estar indo bem, mas recentemente os lucros estavam em uma tendência um pouco menor. A princípio, poderia ser atribuída a "condições de mercado" ou "flutuações sazonais", mas à medida que a tendência de baixa continuava, ficou claro que a queda nos lucros havia se transformado de um retrocesso temporário para uma nova realidade.

O CEO da empresa me ligou para aconselhamento e treinamento de liderança. Ele e seus executivos prepararam um "estado da empresa" que detalhou a visão estratégica para melhorar o desempenho da empresa. O

relatório compreendeu várias seções, cada uma contendo uma série de tarefas e projetos.

Ele me sentou e explicou o relatório para que eu tivesse uma ideia do que eles estavam fazendo. Houve uma infinidade de novas iniciativas, cada uma com sua própria carga de problemas. Primeiro, o CEO tinha em mente o lançamento de várias novas linhas de produtos, cada uma com seu próprio plano de marketing. Com o objetivo de se expandir, esperava estabelecer centros de distribuição em uma dezena de novos mercados nos próximos 18

a 24 meses. Além disso, ele planejava entrar no mercado de suprimentos de laboratório, que ele esperava vender por meio do acesso a médicos e hospitais. Ele também falou sobre um novo programa de treinamento projetado para educar gerentes e melhorar sua eficácia como líder. Além disso, a empresa queria revisar completamente o site corporativo desatualizado para melhorar a experiência e a marca do cliente. Por fim, com o objetivo de apoiar as vendas, o CEO pensava em reorganizar a força de vendas e o plano de remuneração da empresa. Isso exigiria um sistema de gerenciamento de ativos capaz de concentrar melhor os vendedores em negócios lucrativos e reduzir o desperdício de tempo e energia. O CEO entrou nos detalhes de vários projetos, todos notáveis. Ele estava claramente apaixonado pelo trabalho e ansioso para aplicar aquela série de

novas iniciativas para colocar a empresa de volta nos trilhos. No final da reunião, ele me perguntou se eu tinha alguma dúvida.

"Você já ouviu a expressão militar decididamente engajada?" Eu perguntei.

"Não. Nunca fui militar ”, respondeu o CEO com um sorriso.

“É uma situação em que uma unidade presa em uma luta muito dura não consegue manobrar ou recuar. Em outras palavras, ele não pode se retirar.

Ele tem que vencer. Com todas as iniciativas que você descreveu para mim, eu diria que você tem muitas batalhas acontecendo ”, observei.

"Absolutamente. Temos muita carne no fogão ”, reconheceu o CEO, imaginando onde eu queria chegar.

"De todas essas iniciativas, qual você acha que é a mais importante?" Eu perguntei. "Qual é a sua principal prioridade?"

"Fácil", ele respondeu sem hesitação. «Gerir as atividades da nossa força de vendas é a nossa principal prioridade. Precisamos ter certeza de que nossos vendedores estão comprometidos com a direção certa. Se eles não forem até os clientes para vender nossos produtos, estamos prontos. "

"Com tudo o que você projetou, você acha que sua equipe deixou claro que essa é sua principal prioridade?" Eu perguntei.

"Provavelmente não", admitiu o CEO.

“No campo de batalha, se os meninos da linha de frente, cara a cara com o inimigo, não fizerem seu trabalho, nada mais importa. A derrota é inevitável ", respondi. “Com todas as outras coisas em jogo - tudo em que você precisa se concentrar - quanta atenção realmente foi dada a certificar-se de que a equipe de vendas da linha de frente está fazendo o melhor trabalho possível? Quanta diferença faria se você e toda a empresa dessem a eles 100% da sua atenção nas próximas semanas ou meses? "

"Provavelmente faria uma grande diferença", confessou o CEO.

“Muitas vezes o vi com jovens líderes quando estava nos SEALs”, continuei.

“Com tudo acontecendo na confusão e caos do campo de batalha, eles estavam tentando fazer muitas coisas juntos. Isso nunca funcionou. Eu os ensinei a priorizar e agir. Decida quais problemas são de prioridade máxima e resolva-os um de cada vez, com prioridade máxima primeiro. Não tente fazer tudo ao mesmo tempo ou você falhará. "

"E as outras iniciativas?" perguntou o CEO. "Isso vai nos ajudar também."

"Não estou dizendo para jogá-los fora", disse eu. “Eles parecem magníficos e muito importantes. Mas eles não farão diferença se você tiver muita carne no fogão. Minha sugestão é se concentrar em um e, uma vez concluído, ou pelo menos bem encaminhado, passar para o próximo e assim por diante até ter executado todos eles. "

"Faz sentido", observou o CEO. "Vou dar uma chance." Ele estava ansioso para reverter a tendência negativa da empresa.

Nos meses seguintes, o CEO concentrou os esforços de toda a empresa para apoiar a força de vendas da linha de frente, deixando claro que essa era a principal prioridade. As oficinas organizaram passeios para clientes. Os planejadores de marketing criaram novos folhetos de informações para os produtos. Os gerentes de vendas estabeleceram um número mínimo de reuniões de apresentação com médicos e administradores de saúde que a força de vendas deveria alcançar a cada semana. O pessoal de marketing da empresa criou vídeos online onde os mais vendidos explicaram as melhores técnicas para que outras pessoas pudessem assistir e aprender. Foi um esforço focado na iniciativa que tinha como prioridade a melhoria do desempenho da empresa.

Esse foco em uma única iniciativa compactou os esforços de toda a empresa. O progresso veio rapidamente e ganhou impulso.

O CEO reconheceu o poder e a eficácia do método: priorizar e agir.

8

Comando descentralizado *Jocko Willink*

Centro-sul de Ramadi, Iraque: um acerto de contas “Vimos caças inimigos no topo de um edifício. Eles parecem atiradores de elite ”, o rádio resmungou. A preocupação e a agitação na voz do soldado americano relatando a informação eram evidentes.

A notícia foi alarmante e causou arrepios na espinha de todos que estavam ouvindo. Os atiradores inimigos eram letais. Embora não pudessem competir com o nível de habilidade, treinamento e equipamento dos atiradores de elite do Exército Americano, ainda havia alguns excepcionais entre eles, capazes de infligir sérios danos, matando ou ferindo regularmente soldados americanos e iraquianos com tiros certeiros.

Duas unidades SEAL diferentes da Unidade-Tarefa Bruiser estavam em território hostil junto com tropas americanas amigas. Meu trabalho era comandar e controlar trinta SEALs e as forças iraquianas que estavam com eles, mas a única maneira de fazer isso com eficácia era por meio do comando descentralizado.

No campo de batalha, esperava que meus subordinados fizessem exatamente isso: liderar. Eu os encorajei e treinei - Leif e seus colegas oficiais, líderes de pelotão e sargentos - a tomar decisões. Estava confiante de que sua avaliação da situação e suas decisões seriam adequadas ao cumprimento da tarefa atribuída, bem pensadas, taticamente corretas e que, em última instância, contribuiriam para o cumprimento da missão estratégica.

Eles ganharam essa confiança durante os muitos meses de treinamento em que cometeram erros com os quais aprenderam, pois eu os observei de perto e os treinei para aplicar os princípios de liderança que aprenderam em seus quinze anos de carreira. Ambos os líderes de meu pelotão eram

relativamente novos nas equipes, mas felizmente eles estavam ansiosos para aprender e liderar e, o mais importante de tudo, humildes, mas confiantes.

Quando chegamos a Ramadi, porém, não pude mais ficar ao lado deles para protegê-los e guiá-los. Tive de encorajá-los a assumir a liderança.

Depois de vê-los se tornarem líderes ousados e firmes, eu sabia que Leif do Pelotão Charlie e seu colega do Pelotão Delta tomariam as decisões certas.

Mandei-os para o campo de batalha confiantes em sua capacidade de exercer liderança.

Confiar o processo de tomada de decisão aos líderes subordinados da linha de frente de nossa força-tarefa foi crucial para o sucesso da missão.

Como eu era o comandante, essa estrutura de comando descentralizada me permitiu manter o foco no quadro geral: coordenar recursos amigos e monitorar as atividades inimigas. Se eu tivesse ficado enredado nos detalhes de um problema tático, não haveria mais ninguém para tomar meu lugar para administrar a missão estratégica.

Leva tempo e energia para aperfeiçoar a compreensão e o uso correto desse princípio. É difícil para qualquer líder depositar total confiança em subordinados menos experientes e permitir que gerenciem sua própria equipe. Exige enorme estima por parte desses líderes da linha de frente, que devem entender claramente a missão estratégica e certificar-se de que suas escolhas táticas imediatas contribuam para o objetivo maior. Por sua vez, devem poder contar com o fato de que seus superiores os capacitaram para tomar decisões e que os apoiarão.

A capacidade de aplicar o comando descentralizado não tinha descido magicamente de cima na Unidade de Tarefa Bruiser. Foi o resultado de uma preparação e treinamento muito árduos pelos quais passamos meses antes de sermos enviados para o Iraque. Aprendemos as lições mais importantes durante o treinamento MOUT1 em Fort Knox, Kentucky.

Lá, sob condições de grande pressão e em cenários extremamente desafiadores, aprendemos a usar esse princípio com eficácia, mesmo nas situações mais caóticas.

A base do MOUT era uma cidade falsa, com estruturas de concreto que iam de casas de um cômodo a edifícios complexos de vários andares, construídos para preparar unidades militares para os desafios da guerra urbana; exatamente o ambiente em que as forças dos EUA estavam fortemente engajadas no Iraque. O Destacamento de Treinamento SEAL, ou TRADET (que eu lideraria mais tarde), estava encarregado de preparar os pelotões e unidades de operações SEAL para o Iraque e o Afeganistão, e sabíamos que ele nos mostraria os ratos verdes. O grupo de instrutores TRADET construiu cenários de treinamento que visavam confundir, desorientar, estressar física e mentalmente e sobrecarregar as unidades SEAL participantes, especialmente seus líderes. Eles nos deram um golpe baixo em todas as oportunidades. Aqueles que se faziam passar pelas "forças inimigas" durante o treinamento costumavam quebrar as regras do jogo. Alguns SEALs foram desdenhosos, convencidos de que o treinamento era um desafio irreal, e acusaram a TRADET de jogar sujo.

Eu não concordo. O inimigo que enfrentaríamos no Iraque não tinha regras. Ele não estava se importando com os danos colaterais. Ele não se importava com fogo amigo. Os guerrilheiros iraquianos eram muito bons em analisar e explorar nossas fraquezas. Eles eram brutais e seu método de operação era pensar nas maneiras mais hediondas, covardes e eficazes de nos matar. Na verdade, precisávamos que TRADET fizesse a mesma coisa conosco.

Durante os primeiros dias de treinamento MOUT, meus líderes da Unidade de Trabalho Bruiser tentaram controlar tudo e todos por conta própria. Eles se esforçaram para direcionar todas as manobras, para controlar todas as posições e para gerenciar cada um de seus homens diretamente ... o que poderia ser até trinta e cinco na unidade. Não funcionou. Com uma compreensão abrupta de que as unidades militares adquiriram experiência ao longo da história, ficou claro que nenhum indivíduo tinha as habilidades cognitivas, a onipresença ou as informações necessárias para comandar com eficácia em um campo de batalha complexo. Em vez disso, meus líderes

aprenderam a confiar nos subordinados para assumir o controle de suas equipes menores, permitindo-lhes agir de maneira adequada.

compreensão do objetivo mais amplo (conhecido como “intenção do comandante”) e dos procedimentos operacionais padrão. Foi o comando descentralizado.

Então, nos dividimos em equipes menores de quatro ou seis SEALs, um número administrável. Os líderes do pelotão não precisavam se preocupar em controlar todos os dezesseis homens designados a eles, mas apenas três: os líderes do esquadrão e o líder do pelotão. Os líderes de pelotão e sargentos tinham que controlar apenas os líderes dos grupos de fuzilamento, cada um dos quais controlava quatro atiradores SEAL. E eu controlava apenas duas pessoas: meus dois líderes de pelotão.

Cada líder foi encarregado do comando e da orientação de sua própria equipe em apoio à missão como um todo. Esses líderes subordinados aprenderam que se espera que tomem decisões. Não era permitido perguntar: "O que eu faço?" Pelo contrário, eles tinham que dizer: "Isso é o que estou prestes a fazer". Por ter feito questão de que todos entendessem o objetivo da missão, cada líder atuou e comandou separadamente, mas de forma coordenada para contribuir com a missão como um todo, tornando mais fácil lidar até mesmo com o cenário mais caótico.

Quando a Task Unit Bruiser foi implantada em Ramadi, o comando descentralizado desempenhou um papel crucial em nosso sucesso.

Apoiamos muitas operações em grande escala e participamos de quase todos os avanços importantes dentro da cidade, à medida que as forças da coalizão estabeleceram cabeças de ponte no território inimigo.

Poucos meses depois de nossa chegada, realizamos a maior operação até então, que envolveu dois batalhões do Exército dos Estados Unidos, cada um com centenas de soldados, um batalhão de fuzileiros navais, quase uma centena de veículos blindados em solo e o apoio da Força Aérea. Muitas dessas unidades operavam em diferentes redes de rádios, o que multiplicava a complexidade das manobras e os riscos.

Nossas equipes de atiradores iriam liderar na área de operações. Ao ocupar uma posição elevada com a melhor visibilidade no campo de batalha, os SEALs da Unidade-Tarefa Bruiser ganhariam uma vantagem tática substancial sobre o inimigo e protegeriam outras forças americanas.

no chão. Mas todo aquele movimento pode ter causado confusão. Meu trabalho era coordenar minhas equipes de apoio de atiradores dos pelotões Charlie e Delta e das unidades do Exército e da Marinha.

A operação se concentrava em uma importante estrada que ia de norte a sul entre dois bairros notoriamente violentos: Mala'ab, a leste, e o Bloco J, a oeste. Poucas semanas depois de nossa chegada a Mala'ab, houve a primeira vítima da Unidade-Tarefa Bruiser; um jovem SEAL foi atingido na perna por uma bala perfurante disparada de uma metralhadora inimiga. Mike Monsoor forneceu fogo de saturação e ajudou a tirar o homem ferido da rua, que felizmente sobreviveu e voltou aos Estados Unidos para um longo período de reabilitação.

Leif e os SEALs do Pelotão Charlie também estiveram envolvidos em pesadas tiroteios com guerrilheiros. No J-Block, apenas duas semanas antes, Ryan Job havia levado um tiro no rosto de um atirador inimigo e ficou cego. No mesmo dia, Marc Lee foi morto não muito longe de onde Ryan havia sido baleado. Marc foi o primeiro membro da Unidade-Tarefa Bruiser a ser morto em combate e o primeiro NAVY SEAL a morrer no Iraque.

Ainda estávamos nos recuperando dessas perdas quando fomos apanhados em um dos confrontos mais ferozes que já ocorreram em Ramadi. Leif também foi ferido, baleado nas costas.

Não foi por acaso que nossa operação mais massiva aconteceria naquela área. Foi um ajuste de contas.

A operação começou quando nossos SEALs, sob a cobertura da escuridão, saíram para assumir posições: o pelotão Charlie do COP Falcon indo para o oeste e o pelotão Delta do COP Eagle's Nest indo para o leste.

Eles comunicaram sua posição por rádio periodicamente para que eu, estacionado no COP Falcon com meus colegas do exército, e outras forças amigas pudessem acompanhar seus movimentos.

Ambos os pelotões já haviam escolhido a localização da posição de apóie os atiradores estudando cuidadosamente os mapas da área. Como eu precisava coordenar a estrutura estratégica maior, deixei essa decisão inteiramente nas mãos deles. Eles também tinham autoridade total para mudar de posição caso o escolhido se mostrasse inadequado quando eles estavam em campo. O líder de classificação mais alta de cada unidade de atiradores de elite foram treinados para tomar decisões com base nas instruções básicas do comandante que orienta nossas operações de apoio: 1. cobrir tantas rotas de entrada e saída do inimigo quanto possível; 2. estabelecer posições que possam apoiar umas às outras; 3. assumir posições de combate sólidas que, em caso de necessidade, possam ser defendidas de ataques inimigos pesados por um longo período de tempo.

Ao arriscarem suas vidas e a de seus homens, os líderes de meu pelotão entenderam essas indicações tanto, senão melhor. Conseqüentemente, não precisei repeti-los em todas as operações; eles eram agora como uma segunda pele para eles. Cabia a eles, que estavam no solo, tomar as decisões enquanto eu estava a mais de um quilômetro de distância.

Às vezes, apesar do mapeamento e planejamento cuidadosos, meus líderes de linha de frente descobriam que as estações pré-selecionadas não eram utilizáveis. Em várias ocasiões, as unidades de cobertura de franco-atiradores chegaram ao prédio escolhido apenas para perceber que estava muito mais afastado da estrada do que aparecia no mapa ou que não tinha os ângulos ideais para cobrir os caminhos do inimigo e proteger as posições. Outras vezes, o prédio era cercado por "pontos mortos", áreas difíceis de ver e defender. Cabia então à chefia do pelotão escolher outro prédio mais adequado para o cumprimento da missão.

Nesse caso, o comando descentralizado era uma necessidade. Em tais situações, os líderes não me ligaram para perguntar o que fazer, mas me disseram o que fariam. Contei com eles para fazer mudanças e adaptar o plano a circunstâncias imprevistas, mantendo-me dentro dos parâmetros

orientadores que eu havia comunicado e dos procedimentos operacionais padrão. Eu confiei na capacidade deles de liderar. Meu ego não se sentiria diminuído se meus subordinados da linha de frente assumissem o controle, muito pelo contrário: o fato de que eles lideraram sua equipe e administraram sua As decisões táticas tornaram as coisas mais fáceis para mim, permitindo que eu me concentrasse no panorama geral.

Nesta operação em particular, a posição pré-selecionada do pelotão Charlie mostrou-se adequada. Mas o pelotão Delta percebeu que não poderia usar o prédio que planejava ocupar. O comandante do pelotão avistou outro prédio que poderia ir e me ligou no rádio para me dizer que seu pelotão iria atravessar a rua para o outro local, o prédio 94.

Eu respondi, 'Jocko está falando aqui. Roger, você quer mudar para o prédio 94. Faça isso. Em seguida, o Pelotão Delta transmitiu a informação ao resto das forças amigas, incluindo os oficiais do batalhão e comandantes de companhia do Exército dos EUA com quem eu estava no COP Falcon.

Assisti enquanto seu plano era relatado, certificando-me de que a informação estava clara para o comando superior. Quando todas as forças amigas foram atualizadas, e o comandante do pelotão Delta confirmou isso, eles começaram a se mover em direção ao novo prédio.

O edifício 94 provou ser um excelente ponto de vista. Com o seu Com quatro andares, era um dos prédios mais altos da região e oferecia uma visão clara da estrada norte-sul e onde o exército estava prestes a construir o COP Grant, o novo posto avançado de combate. O edifício 94 era facilmente defensável e oferecia boas posições de tiro que cobriam várias rotas potenciais de entrada e saída do inimigo.

Quando eles estavam em posição, o Rádio Atendente do Pelotão Delta relatou: “Edifício 94 seguro. Posições de tiro estabelecidas no quarto andar e no telhado ».

"Roger", respondi.

O atendente de rádio então transmitiu a informação para outras unidades na área e eu pedi a confirmação de que eles entendiam a localização da nova

localização da Delta.

Com os dois pelotões em posição, as tropas americanas invadiram a área.

Nesta fase da missão, as forças americanas estavam extremamente vulneráveis. Sem medidas de segurança permanentes, os engenheiros do Exército começaram a construir a COP. Relatórios de possíveis movimentos do inimigo vieram do rádio: luzes acendendo em um prédio e apagando em outro; veículos que foram colocados em movimento, saíram das calçadas e percorreram as ruas; um homem em idade militar que se mudou nos becos observando os movimentos das tropas amigas. Um relatório mencionou uma possível força inimiga consistindo de quatro homens em idade militar saindo de um prédio e se dispersando. Outros homens foram vistos falando nas rádios.

Foi o momento mais estressante: antes do início do tiroteio, esperando ansiosamente o início da luta. Então, um veículo blindado Bradley equipado com uma câmera de imagem térmica para operações noturnas comunicou por rádio: “Vimos caças inimigos no topo de um prédio. Parecem atiradores.

Assim como nossos atiradores de elite causaram estragos nos oponentes, um atirador inimigo representou um cenário de pesadelo para nós: ele poderia atirar com precisão de um local escondido, causar baixas e desaparecer. Portanto, a comunicação de rádio que os atiradores inimigos haviam detectado colocou todos em alerta e elevou a tensão a níveis insuportáveis.

Os pelotões Charlie e Delta ouviram a notícia no rádio e também ficaram inquietos. Talvez um ou mais desses atiradores tenham sido responsáveis pela morte de Ryan. Qualquer um de nossos SEALs ficaria feliz em derrubá-los, mas apesar da visão romântica de um duelo frente a frente entre dois atiradores, nosso cenário favorito era um assunto muito mais realista: atirador inimigo contra o poder de fogo devastador de um tanque lutando contra Abrams M1A2. Um atirador inimigo poderia ter se barricado em uma sala protegida por sacos de areia e paredes de concreto. Isso teria dificultado o uso de um rifle, mas teria sido uma brisa para a ótica

aprimorada eletronicamente de um canhão gigante de 120 mm de diâmetro liso operado com a segurança de um veículo blindado.

Obviamente, como todo mundo, eu queria que um atirador inimigo fosse eliminado, ou melhor ainda, mais de um. Mas era um campo de batalha complexo que teria confundido e desorientado até o soldado ou SEAL mais experiente. A névoa da guerra em um ambiente urbano caótico se adensa rapidamente e pode complicar até mesmo as situações aparentemente mais claras.

O comandante da companhia, um capitão encarregado do Bradley que avistara atiradores inimigos, era um líder excepcional, que nossos SEALs passaram a admirar e respeitar. Ao ouvir a reportagem no rádio, ele disse: "Dê uma descrição do alvo."

O comandante de Bradley respondeu: “Vários homens em idade militar em um telhado. Eles parecem ter armas pesadas e alguns aparentemente têm rifles de precisão com mira telescópica.

Eu estava ao lado do comandante da companhia no improvisado TOC do COP Falcon, monitorando as comunicações de rádio. Eu sabia que tinha atiradores SEAL no telhado de um prédio perto de onde o inimigo foi avistado e disse rapidamente: "Descubra o número do prédio em que eles vêem o inimigo." O comandante da companhia ligou para o Bradley para obter a localização exata.

"Edifício 79", respondeu o comandante do veículo blindado.

"Seus meninos não estão no prédio 79, estão?" o comandante da companhia me perguntou, só para ter certeza.

Olhei o mapa para verificar os números que ouvira no rádio. Avistei o prédio 79, um pouco mais adiante na mesma rua onde o pelotão Delta estava localizado, no prédio 94.

"Negativo", eu disse ao capitão. "Tenho SEALs no Edifício 94, não 79."

"Boa. Envolva-os! " exclamou o capitão, animado com a ideia de acertar o atiradores inimigos. Estávamos todos ansiosos para enfrentar os guerrilheiros e proteger as tropas terrestres que poderiam estar em perigo.

Mas precisávamos ter certeza.

"Espere", eu disse. "Vamos tentar confirmar o que temos."

Sintonizei meu rádio para falar com os SEALs na rede menos formal que só nós usamos. Falei diretamente com o comandante do pelotão Delta: “Temos atividade inimiga nas proximidades, possíveis atiradores; queremos atingi-los com um canhão de Bradley. Preciso que você confirme sua posição ... cento e um por cento ».

"Roger", respondeu ele. “Já verifiquei três vezes. O prédio diretamente para o sul é 91. Ao sul fica a estrada. No telhado do nosso prédio há uma sala em forma de L. Você pode vê-la no mapa. Eu estou aí Está confirmado: estamos no prédio 94. Cento e um por cento. Etapa."

Então eu disse ao comandante da companhia que estava ao meu lado: "Está confirmado, meus meninos estão no Prédio 94".

"Muito bem, então vamos contratar esses caras", disse ele.

“Espere,” eu disse, checando mais uma vez. "Confirmamos o que seus meninos veem."

"Confirmado: atiradores inimigos no telhado do Edifício 79", respondeu o comandante da companhia. “Não há forças amigas naquele prédio.

Devemos intervir enquanto houver possibilidade. "

Não gostei da ideia de adiar a oportunidade de tirar os atiradores inimigos mais do que ele gostaria. Mas sabendo que um campo de batalha urbano é dominado pelo caos e como é fácil cometer erros, eu tinha que ter certeza.

"Faça-me um favor", pedi a ele. "Só para confirmar, peça ao seu comandante para contar o número de prédios do cruzamento principal [onde o Bradley estava localizado] até o prédio onde ele vê atiradores inimigos."

O comandante me lançou um olhar perplexo. Se fossem atiradores inimigos, poderiam começar a disparar contra as forças americanas a qualquer momento.

"Só quero ter certeza", acrescentei.

O comandante da companhia não trabalhava para mim. Eu não poderia ordenar que ele adiasse. Mas, ao longo de várias operações de combate naquele ambiente difícil, construímos um relacionamento profissional sólido. Naquele momento, ele confiou o suficiente para aceitar meu pedido.

"Tudo bem", disse ele. Ele sintonizou o rádio e falou com o comandante do Bradley: "Para confirmação final, conte o número de prédios desde o cruzamento onde você está até o prédio onde você vê os atiradores inimigos."

O comandante do tanque permaneceu em silêncio, provavelmente se perguntando por que ele estava sendo solicitado a fazer tal coisa enquanto os atiradores inimigos esperavam para atacar. Mas ele fez o que lhe foi dito e respondeu: "Roger. Espere".

Não deveria ter levado mais de quinze segundos para contar os edifícios até o alvo, mas o silêncio continuou ... muito tempo.

Finalmente veio a resposta: “Correção. O local suspeito do inimigo é o prédio 94. Repito, 94. Contei os prédios do quarteirão.

Calculamos mal a distância. Etapa".

"Não atire!" o comandante no canal de seu batalhão disse rapidamente.

“Para todas as estações: não atire. Os homens do prédio 94 são amigos.

Novamente, o prédio 94 é um local amigável. Temos atiradores SEAL no telhado daquele edifício. "

"Roger", disse o comandante do Bradley solenemente, reconhecendo o erro que quase se transformou em um episódio de fogo amigo.

"Roger", respondeu o capitão. Assustado com a facilidade com que tal erro poderia ocorrer e reconhecendo o quão devastador ele poderia ser, o comandante da companhia olhou para mim e disse gravemente: "Acabamos de errar."

Sem placas de rua ou números de casa - com cruzamentos difíceis de reconhecer e becos emaranhados - tal situação não era incomum. Mas se eles atirassem, teria sido horrível. O canhão de 25 mm do Bradley usaram projéteis altamente explosivos que teriam caído no telhado, provavelmente matando ou ferindo vários SEALs.

Felizmente, operamos obedecendo às regras do

comando descentralizado. Meu comandante de pelotão não apenas me contou a situação, mas também o que ele iria fazer. Esse tipo de responsabilidade e liderança por parte dos meus subordinados não só permitiu que eles comandassem com confiança, mas me permitiu manter o foco no quadro maior: neste caso, monitorar as ações das unidades atuando em conjunto naquele ambiente. Se eu estivesse ocupado tentando comandar os pelotões Charlie e Delta, emitindo ordens táticas de minha posição distante, poderia ter perdido o que estava acontecendo, com resultados catastróficos.

Em vez disso, o comando descentralizado funcionou e nos permitiu, como uma equipe, gerenciar riscos de maneira eficaz, evitar desastres e cumprir a missão. Logo inimigos reais atacaram com ataques violentos para proteger seu território ao longo da estrada norte-sul. Mas seu entusiasmo rapidamente se esvaiu quando os atiradores de elite e metralhadoras SEAL

os mataram nas mesmas ruas que pretendiam defender. O comando descentralizado nos permitiu operar com eficácia em um campo de batalha desafiador e apoiar os colegas do exército enquanto construíam o novo posto avançado de combate.

Princípio Os seres humanos geralmente não conseguem lidar com mais de seis a dez pessoas, especialmente quando as coisas dão errado e surgem eventos inesperados inevitáveis. Não se pode esperar que nenhum líder de alto nível gerencie dezenas de pessoas, muito menos centenas. As equipes

devem ser divididas em unidades gerenciáveis de quatro ou cinco, com um líder claramente designado. Esses líderes devem compreender a missão geral e seu propósito final: a intenção do comandante. Os líderes subordinados devem ter autonomia para tomar decisões sobre as tarefas necessárias para realizar a missão da maneira mais eficaz e eficiente possível. As equipes dentro das equipes são organizadas para serem mais eficazes em uma missão específica, com os líderes tendo responsabilidades claramente definidas. Todo líder de equipe tática deve entender não apenas o que fazer, mas por que o está fazendo. Se os líderes da linha de frente não entendem por quê, eles precisam pedir esclarecimentos ao chefe. Isso está intimamente ligado ao princípio da crença (capítulo 3).

“Liderança descentralizada” não significa que líderes subordinados ou membros da equipe ajam de acordo com sua própria agenda; o caos seria criado. Em vez disso, significa que eles devem compreender totalmente o que está dentro de sua esfera de tomada de decisão: o "limite inferior e superior" de sua responsabilidade. Além disso, eles devem se comunicar com seus superiores para obter conselhos sobre decisões que estão além de sua autoridade e transmitir informações críticas ao longo da cadeia de comando para que a liderança possa tomar decisões estrategicamente informadas. Espera-se que os líderes SEAL no campo de batalha entendam o que precisa ser feito e o façam ... digam aos superiores o que planejam fazer, em vez de perguntar: "O que você quer que eu faça?" Os líderes subordinados precisam ser proativos, em vez de reativos.

Para estar efetivamente habilitado para tomar decisões, é essencial que os líderes na linha de frente ajam com confiança. Os líderes táticos devem ter certeza de que entendem claramente a missão estratégica da intenção do comandante. Eles devem ter confiança implícita de que os superiores apoiarão suas decisões. Sem essa confiança, os subordinados não podem agir com confiança, o que significa que não podem exercer um comando descentralizado eficaz. Para ter certeza de que o seja como for, os superiores devem se comunicar e passar informações constantemente - o que nas forças armadas chamamos de consciência situacional, "consciência situacional" - para os líderes subordinados. Da mesma forma, este último deve transmitir aos líderes a consciência situacional para mantê-los

atualizados, principalmente das informações cruciais que influenciam o processo de tomada de decisões estratégicas.

Nas equipes SEAL - assim como em qualquer equipe no mundo dos negócios - existem líderes que tentam fazer muitas coisas. Quando isso acontece, as operações podem rapidamente se dissolver no caos. O remédio é legitimar os líderes locais por meio do comando descentralizado e garantir que eles liderem sua equipe de uma forma que apoie a missão geral, sem microgerenciamento de cima.

Por outro lado, existem líderes de alto nível que estão tão distantes da ação das tropas porque se tornam ineficazes. Esses líderes podem se sentir no controle, mas realmente não têm ideia do que seus homens estão fazendo e são incapazes de dirigir suas equipes com eficácia. Essa atitude cria uma grande desconexão entre a liderança e as tropas, de modo que a equipe de tal líder terá dificuldade em completar a missão com eficácia.

A chave é determinar como os líderes devem estar envolvidos e onde é o melhor lugar para liderar e controlar a equipe. Quando as unidades de operações SEAL treinam para o assalto - o que chamamos de "combate corpo a corpo" ou CQB2 - eles fazem isso em uma kill house, um prédio de vários cômodos com paredes balísticas que SEALs, outras unidades militares e policiais usam para aprimorar suas habilidades de CQB. Para os jovens oficiais SEALs que estão aprendendo o ABC da liderança, entrar na matança com o pelotão é uma grande oportunidade de treinamento para determinar o quão envolvidos eles devem estar e onde se posicionar. Às vezes, o policial está tão adiantado que acaba tendo que esvaziar todos os cômodos, o que significa que ele apenas entra nas instalações e atinge os alvos. Quando isso acontece, ele se concentra nas minúcias do que está acontecendo na sala em que está, perde a consciência situacional do que está acontecendo com o resto da equipe e não é mais capaz de exercer comando e controle eficazes. Outras vezes ele fica preso na parte traseira, limpando. Nesse caso ele permanece muito atrás para saber o que está acontecendo na linha de frente e é incapaz de direcionar sua força de ataque. Avisei a muitos oficiais que o nível certo de envolvimento - a posição certa - estava em algum ponto intermediário, geralmente com o grosso da equipe: não muito para a frente nem muito para trás. Ao contrário

da crença popular, os líderes não são obrigados a permanecer na mesma posição. Eles devem estar livres para ir aonde são mais necessários, o que continua mudando ao longo da operação.

Compreender o posicionamento adequado como líder é um componente-chave da liderança descentralizada eficaz, não apenas no campo de batalha; a mesma regra se aplica a qualquer equipe, setor profissional ou organização.

A eficácia do comando descentralizado é fundamental para o sucesso de qualquer equipe em qualquer setor da indústria. Em ambientes caóticos, dinâmicos e em rápida mudança, os líderes em todos os níveis precisam ter autonomia para tomar decisões. A liderança descentralizada é um componente chave da vitória.

Aplicativos de negócios

"Posso dar uma olhada no seu organograma?" Perguntei ao presidente regional de uma empresa de consultoria financeira. O organograma ilustrou a estrutura organizacional e a cadeia de comando de sua equipe.

Responsável por dezenas de filiais e mais de mil funcionários, o presidente era inteligente e motivado. Ele não estava muito confiante como líder, embora parecesse ansioso para aprender.

"Não temos um atualizado", respondeu ele. “Prefiro manter essas informações confidenciais. Se vierem a público e os funcionários souberem sobre eles, podem ficar desapontados ao descobrir que se reportam a uma pessoa que consideram um par. Isso já aconteceu comigo no passado. "

"Então, como eles sabem quem está no comando?" Eu perguntei. “Sem uma cadeia de comando clara - com pessoas que sabem quem é responsável por quê - não pode haver liderança legítima. E isso é decisivo para o sucesso de qualquer equipe, incluindo as Equipes SEAL ou sua empresa. ”

"Deixe-me pegar o que temos", disse ele.

Ele abriu um documento em seu computador e projetou um organograma na grande tela de plasma pendurada na parede da sala de conferências.

Eu me levantei e olhei para ele. A equipe que comandava era uma grande região. Havia filiais espalhadas por uma grande área geográfica dos Estados Unidos. Mas houve uma coisa que me impressionou. O

organograma carecia de uniformidade e parecia desorganizado.

"O que é isso?" Eu perguntei apontando para um lugar onde vinte e dois funcionários estavam listados.

"É um ramo", respondeu o presidente.

"E quem dirige todas essas pessoas?"

"O gerente da filial."

"Você está no comando de todas essas vinte e uma pessoas?" Todos eles levam de volta para ele? " Eu perguntei.

"Sim, ele é responsável por todos", disse o presidente.

Eu olhei para outra área do organograma. Coloquei meu dedo em outro lugar, este com três funcionários. "O que é isso?" Eu perguntei.

"Isso também é um galho."

"Quem está no comando dessas pessoas?"

"O gerente da filial."

"Você está encarregado de duas pessoas?" Eu perguntei.

"Exatamente", respondeu o presidente.

"Então, um gerente de filial tem vinte e um subordinados e os outros dois?"

"Sim ... um pouco estranho, mas no terreno faz sentido", explicou o presidente.

"E como?" Eu perguntei. Se não estava claro para mim que eu estava olhando para o organograma, era muito provável que não fizesse sentido nem mesmo para os homens da linha de frente engajados na missão da empresa.

“Bem, as filiais maiores têm mais gente porque são as que trabalham melhor e geralmente têm diretores melhores. Graças à habilidade dos gestores, o ramo cresce e exige mais funcionários, o que aumenta o número de pessoas que se reportam diretamente ao chefe. Com o tempo, alguns ramos podem ficar bem grandes ”, disseme o presidente.

"O que acontece com a eficiência do galho quando ele cresce?" Eu perguntei.

“Para falar a verdade, quando um galho atinge um determinado tamanho, o crescimento desacelera”, admitiu. “O gerente da filial costuma focar nos melhores funcionários e o resto se perde um pouco na rotina diária. Com o tempo, a maioria desses gerentes parece perder de vista o panorama geral do que estamos tentando fazer e a direção em que queremos crescer estrategicamente. "

"E os galhos menores?" Eu perguntei. "Por que eles não crescem?"

"Estranhamente, por um motivo semelhante", respondeu ele. “Quando uma filial tem apenas alguns funcionários, a rotatividade não é suficiente.

Assim, os gerentes dessas filiais são forçados a gerar negócios eles próprios. Quando estão em campo vendendo, geralmente não têm tempo para se concentrar na liderança e no gerenciamento de suas equipes e perdem de vista o quadro geral, que é construir e crescer. "

"Na sua opinião, qual seria o tamanho ideal de uma equipe ou filial da sua empresa?" Eu perguntei.

"Provavelmente cinco ou seis pessoas, quatro ou cinco consultores financeiros e equipe de apoio", respondeu o presidente.

"Isso faz todo o sentido", observei. “As equipes SEAL e os militares dos EUA são construídos em blocos de equipes de quatro a seis pessoas com um líder. Nós os chamamos de "grupos de fogo". É o número ideal para um líder. Além disso, qualquer líder pode perder o controle assim que a equipe for pressionada quando surgirem dificuldades. "

«Então, como você gerencia equipes maiores na área de batalha?" ele perguntou sinceramente intrigado.

“Às vezes, nossas unidades podem trabalhar com 150 pessoas em uma operação específica”, respondi. “Embora possa haver apenas quinze ou vinte SEALs, quando você adiciona tropas iraquianas e apoia as tropas do exército ou fuzileiros navais, o pessoal envolvido pode facilmente chegar a cento, cento e cinquenta”, expliquei.

“Mas a verdade é que, mesmo com todos aqueles soldados em campo, eu poderia comandar, gerenciar e coordenar um máximo de quatro a seis homens. "

Percebi que havia despertado o interesse do presidente. "É por isso que tivemos que usar o comando descentralizado", continuei. “Não conseguia falar com todos os atiradores de todos os pelotões, esquadrões e grupos de fuzilamento. Eu estava conversando com o comandante do pelotão. Ele seguiu minhas instruções e as passou para os líderes de seu esquadrão. Estes, por sua vez, os repassaram aos líderes dos grupos de fogo. E eles agiram. Se tivéssemos o apoio de uma companhia do exército, eu falaria com o comandante da companhia, ou talvez um dos líderes do pelotão, e eles passariam minhas instruções aos líderes subordinados. "

"Não houve confusão? Como naquele velho jogo de telefone sem fio, em que todo mundo sussurra uma palavra para o vizinho em um círculo de pessoas e no final fica diferente do original ", questionou o presidente.

"É por isso que a simplicidade é essencial", respondi. “O comando descentralizado adequado requer ordens simples, claras e concisas que

podem ser facilmente compreendidas por qualquer pessoa na cadeia de comando. Expus a intenção do comandante diretamente aos meus homens, para que eles soubessem exatamente qual era o propósito final da missão.

Assim, eles tinham a capacidade de agir no campo de batalha com o objetivo final em mente, sem ter que pedir permissão. Os líderes subordinados devem ter autonomia para tomar decisões e iniciativas para cumprir a missão. Foi crucial para nosso sucesso na batalha. E ajudaria muito no seu trabalho. "

"Mas você não acaba com um punhado de pequenas unidades individuais fazendo o que quiserem, aleatoriamente?" o presidente perguntou cético.

"Isso pode acabar assim se você, como líder, não for capaz de dar orientações claras e definir limites precisos", expliquei. "Com uma direção e limites claros para a tomada de decisões, os líderes subordinados podem agir de forma independente em direção ao objetivo comum."

"Entendi", disse o presidente. "Uma declaração de intenções."

“Em parte”, respondi, “mas há mais. Uma declaração de missão diz a seus pais o que eles estão fazendo. Mas eles precisam entender por que estão fazendo isso. Quando os líderes subordinados e as tropas da linha de frente entendem completamente o propósito da missão, como ela se relaciona com os objetivos estratégicos e que impacto tem, eles podem comandar mesmo na ausência de ordens explícitas. "

"Faz sentido", reconheceu.

"As equipes precisam ser pequenas o suficiente para que uma pessoa realmente as lidere", continuei. «“ Âmbito de controle ”é o que chamam na gestão empresarial. Quantas pessoas um líder pode realmente liderar? Em combate, esse número varia de acordo com a experiência e qualidade do líder, o nível de habilidade e experiência dos soldados e o grau de violência e caos potencial em uma determinada área. Você tem que encontrar o tamanho ideal de suas equipes. E se forem cinco ou seis, com um líder no topo, então é assim que eles devem ser organizados. "

Do ponto de vista da liderança, expliquei ao presidente, não há nada mais importante do que entender a dinâmica do comando descentralizado. É

a essência do comando e controle, e uma das estratégias mais difíceis de implementar corretamente. Um líder deve saber delegar. Ele deve ter fé nos subordinados da linha de frente e em suas habilidades. Acima de tudo, exige confiança em toda a cadeia de comando: confiança de que os subordinados farão a coisa certa; confiança de que os superiores apoiarão os subordinados se eles agirem de acordo com a declaração de missão e a intenção do comandante.

A confiança não é colocada cegamente. Deve ser construído ao longo do tempo. Às vezes, as situações exigem que o chefe abandone um problema e confie a solução aos seus subordinados, mesmo sabendo que poderia resolvê-lo melhor. É mais importante que os líderes subordinados tenham permissão para tomar decisões ... e ser apoiados se não o fizerem direito.

Conversas francas geram confiança. Superar o estresse e ambientes hostis gera confiança. Trabalhar em emergências e ver como as pessoas reagem gera confiança.

“Os líderes subordinados precisam saber que o chefe os apoiará mesmo que tomem uma decisão que pode não levar ao melhor resultado, desde que seja na tentativa de atingir o objetivo estratégico”, disse eu. “A confiança total no que os outros farão, em como reagirão e nas decisões que tomarão é o ingrediente chave para o sucesso da liderança descentralizada. E é essencial para o sucesso de qualquer equipe vencedora de alto desempenho.

"

"Entendi", respondeu o presidente. "Vou me certificar de que seja."

1. *Operações militares em terreno urbano*: operações militares em terreno urbano.

2. *Batalha de Close Quarters*.

P.ARTE T.ERZA APOIE A VITÓRIA

9

Planejar *Leif Babin*

Ramadi, Iraque: recuperação de reféns "Há IEDs enterrados no quintal e posições de metralhadoras escondidas dentro da casa", disse o oficial de inteligência com uma expressão preocupada.

Foi uma missão de resgate de reféns, a operação de maior risco: não apenas inimigos para matar, mas uma vítima inocente para salvar.

Fomos treinados para essas missões, mas eram raras. A Unidade de Tarefa Bruiser agora teve a oportunidade de executar um real.

Um adolescente iraquiano, neto de um coronel da polícia, foi sequestrado por um grupo terrorista ligado à Al Qaeda. Pediram à família um resgate de cinquenta mil dólares, caso contrário teriam decapitado o menino. Naquela época, sequestros e decapitações eram comuns na província de Ramadi e Anbar. Freqüentemente, os reféns eram torturados ou mortos, embora a família pagasse o resgate. Não havia tempo a perder.

A Unidade de Tarefa Bruiser precisava traçar um plano rapidamente, explicá-lo às tropas e implementá-lo o mais rápido possível.

Informações de inteligência indicaram que o refém estava sendo mantido em uma casa nos arredores de um subúrbio de Ramadi. As estradas que levam à área estavam cheias de IEDs e o risco era muito alto; era uma vizinhança perigosa controlada por inimigos. Mas era onde se pensava que o refém e os terroristas do sequestro estavam escondidos, então tínhamos que encontrar a melhor maneira de entrar e sair da área. O plano era maximizar as chances de sucesso da missão e minimizar os riscos para a força de ataque SEAL, os blasters e os soldados de apoio iraquianos.

A Unidade de Tarefa Bruiser tinha um setor de inteligência com cerca de dez apoiar pessoas tanto de SEALs quanto de não-SEALs. Chefe da inteligência do Bruiser era um jovem aspirante (o oficial de patente mais

baixa da Marinha) que havia se formado recentemente na academia. Ele não era um SEAL.

Sua especialidade era inteligência. Ele era novo e inexperiente, mas era inteligente, trabalhador e altamente motivado. Nós o apelidamos de Butters, em homenagem ao personagem da série animada de South Park. Butters e sua equipe de especialistas analisaram centenas de relatórios e reuniram o máximo de informações possível para facilitar nosso plano. Nesse ínterim, nós - os SEALs da Unidade-Tarefa Bruiser - começamos a elaborar o plano.

Como comandante de pelotão Charlie, eu lideraria a força assalto consistindo em uma dúzia de SEALs, um esquadrão antibomba e quinze soldados iraquianos, que entravam na casa e a libertavam. Jocko, que era comandante da Unidade de Tarefa Bruiser, estaria no comando das forças no solo com responsabilidade por todos os ativos - a força de ataque, veículos, aeronaves e outras unidades de apoio - envolvidos na operação.

Em uma corrida contra o tempo, analisamos a missão, examinamos o coletamos informações e detalhamos os recursos de que dispúnhamos: nossos Humvees blindados e dois helicópteros HH-60 Seahawk da Marinha. Elaboramos um plano sólido. Uma pequena equipe de atiradores SEALs secretamente assumia posições a alguma distância do alvo para ficar de olho nele e nos cobrir conforme nos aproximássemos. A força de assalto entraria na casa, limparia todas as instalações, eliminaria as ameaças e (com sorte) recuperaria o refém. Jocko ficaria com os veículos e coordenaria os recursos de suporte até que o prédio estivesse seguro. Depois disso, voltaríamos à base e entregaríamos o refém aos cuidados dos médicos.

Passei por Camp Ramadi, a grande base americana na periferia da cidade onde vivia e trabalhava a maior parte das forças americanas, onde tive uma breve reunião com o comandante da companhia responsável pela área onde ficava o edifício-alvo da missão. O major e sua empresa estavam instalados em Ramadi há mais de um ano. Eles travaram batalhas ferozes em toda esta área com um inimigo letal, durante as quais vários bravos soldados morreram e muitos outros ficaram feridos. Seus tanques e homens teriam nos apoiado durante a operação, caso estivéssemos em apuros. o Major e sua companhia faziam parte da Guarda Nacional dos Estados Unidos, o que significa que eram soldados em tempo parcial em casa. Em casa ele era

professor. Mas aqui em Ramadi, ele e seus homens eram guerreiros de tempo integral e muito bons também. Tínhamos um respeito enorme pelo major e sua empresa e valorizávamos seu conhecimento na área. Expliquei-lhe o plano e ele me deu alguns conselhos sobre como entrar na área sem ser localizado e como seus Abrams e Bradleys poderiam ter oferecido o melhor apoio. Eu escutei com atenção.

Quando voltei para o acampamento SEAL, conhecido como Sharkbase 1,

definimos um plano inovador que visa apanhar os terroristas de surpresa e reduzir os riscos para a nossa força, garantindo as melhores hipóteses de sucesso. Em seguida, reunimos todos os SEALs no espaço de planejamento da missão para delinear o plano. Além dos SEALs, dos esquadrões antibomba e dos intérpretes que nos acompanhariam durante a operação (informaríamos os soldados iraquianos posteriormente), envolvemos o pessoal de apoio de nossa unidade operacional, que permaneceria para guardar o TOC . Era crucial que todos entendessem o plano, como e quando comunicar e o que fazer se as coisas dessem errado. Se quiséssemos recuperar o refém, o tempo era essencial. Rapidamente reunimos os presentes.

Como comandante da força de ataque, foi a minha vez de puxar os cordões da reunião. Os atiradores tinham acabado de obter uma tonelada de informações. Meus comentários finais visavam priorizar essa safra de dados; as três coisas mais importantes que eu queria que eles lembrassem e tivessem em mente antes de tudo: 1. mantenha o elemento surpresa; quando nos aproximamos desse objetivo, a invisibilidade é mais importante do que a velocidade; 2. após a invasão, uma vez dentro, a velocidade torna-se mais importante. O alvo deve ser liberado e protegido o mais rápido possível; 3. boa identificação positiva de quaisquer ameaças potenciais. Tenha cuidado para não machucar o refém. E esteja preparado para oferecer assistência médica.

Como comandante das forças no terreno, Jocko resumiu a complicada linguagem jurídica das regras de engajamento em uma frase clara e concisa que todos entenderam: "Se você tiver que puxar o gatilho, certifique-se de que as pessoas que matar são o inimigo. "

A reunião terminou e os SEALs enxamearam para fora do prédio. Todos eles entraram em operação, carregaram os veículos e rapidamente realizaram as verificações finais do equipamento. Jocko e eu éramos os únicos restantes no espaço de planejamento para conversar sobre os detalhes gerais finais de nosso plano.

De repente, Butters veio correndo. “Acabamos de comprar novos informações ", disse ele com entusiasmo e preocupação. "Existem IEDs enterrados no quintal e posições de metralhadoras escondidas dentro da casa." Isso significava que os terroristas que tinham o refém estavam prontos para lutar e que os riscos para nossa força eram altos. Butters nos olhou preocupado.

Jocko olhou para mim. “Eu acho que seus filhos verão alguns linda ", disse ele com um sorriso confiante e um aceno de cabeça. Ele entendia perfeitamente os riscos, mas também sabia que nosso plano era sólido e que a força de ataque e os recursos de apoio estavam bem preparados para enfrentar a ameaça inimiga.

"Acho que sim", eu concordei, sorrindo de volta e balançando a cabeça.

Saímos para ir aos veículos, onde os invasores SEAL estavam reunidos e as tripulações, prontas para partir.

"Aqui estão as atualizações de inteligência mais recentes", disse aos homens.

Eu os informei sobre os IEDs no pátio e as posições das metralhadoras.

"Roger", disseram vários SEALs. "Vamos foder a bunda dele." Eles estavam altos. Típico da Unidade de Tarefa Bruiser.

Não era arrogância nem presunção. Na verdade, todo homem estava ciente que esta era uma operação perigosa e que ele poderia muito bem ter ido para casa em um saco para cadáveres. Mas, apesar das novas informações, estávamos confiantes em nosso plano. Nosso objetivo era manter o fator surpresa e acertar os inimigos antes mesmo que eles soubessem que estávamos lá. Isso nos daria uma chance melhor de recuperar o refém vivo e

proteger os invasores SEAL da reação dos terroristas. Após a reunião, todos os operadores eles entenderam o plano, sua função específica e o que fazer se as coisas piorassem. Em seguida, passamos rapidamente pela operação com o equipamento completo. Como resultado, estávamos confiantes de que poderíamos implementá-lo com competência. Por meio do planejamento, examinamos e reduzimos todos os riscos possíveis. No entanto, nem todos os riscos podiam ser mantidos sob controle, esta missão era inerentemente perigosa. Resta saber se conseguiríamos resgatar o refém vivo.

Embarcamos nos veículos e iniciamos a operação saindo do portão para a escuridão.

Paramos os veículos a alguma distância do alvo e a força de assalto desmontou, formando uma formação de patrulha. Eu ouvi as atualizações da estação de atiradores no rádio.

"Nenhum movimento no alvo", relataram. "Todos quietos." Claro que isso não significa que ele estava realmente quieto, apenas que eles não viram nenhum movimento.

A força de assalto desceu dos veículos para a escuridão e moveu-se rápida, mas silenciosamente em direção ao prédio alvo. Como eu era o capitão, verifiquei duas vezes a navegação do meu apontador para ter certeza de que estava no lugar certo. Fiquei virando minha cabeça para ficar de olho no prédio e no resto da força de assalto.

À medida que nos aproximávamos, a tensão aumentava. Chegando ao alvo, o blaster liderou o grupo em busca de possíveis IEDs. A equipe de invasão foi até a porta da frente e colocou uma grande carga de explosivos.

VAGABUNDO!

Aqui estamos, pensei.

Como o refém era iraquiano, planejamos deixar os soldados iraquianos entrarem primeiro. Como de costume, eles ficaram com medo e hesitaram em passar pelo metal retorcido do corredor e entrar na sala cheia de fumaça.

A partir de então, cada nanossegundo importava. Nossos conselheiros SEAL, preparados para essa eventualidade, pegaram os soldados iraquianos e os lançaram sem muita cerimônia. Não havia tempo a perder.

A força de ataque acompanhou os iraquianos de perto e, quando eles hesitaram novamente em entrar em uma sala, assumiram o controle e limparam a casa rapidamente. Em um minuto, todos os quartos estavam vazios e os prisioneiros estavam sob nosso controle.

“Alvo seguro,” eu disse. Nem um único tiro foi disparado.

Agora precisávamos descobrir quem havíamos capturado.

Entre os prisioneiros estava um menino perplexo. Nós o chamamos à parte e, após fazermos algumas perguntas por meio do intérprete, tivemos a confirmação de que ele era o refém sequestrado. Marc Lee nunca perdeu a oportunidade de fazer uma piada. Ele caminhou até o garotinho e em sua melhor imitação do Tenente James Curran interpretado pelo ator Michael Biehn no filme Navy SEAL - Paid to Die: “Somos uma Equipe SEAL e estamos aqui para libertá-los. Não há razão para nos agradecer porque não existimos. Você nunca nos viu. Isso nunca aconteceu ». Caímos na gargalhada e o menino, que não falava uma palavra em inglês, ficou visivelmente aliviado por ter sido libertado por seus captores.

O plano foi executado com perfeição. Os terroristas não tinham soube da nossa presença até que a porta explodiu. Nós os pegamos completamente de surpresa de uma maneira que eles não esperavam. Subi até o telhado do prédio, sintonizei o rádio e liguei para Jocko, que estava com o resto das forças do lado de fora. “Jocko, é Leif. Um alvo certo. "

Disse a palavra de código para "temos o refém".

Tínhamos recuperado o refém vivo e ileso. Demos todo o crédito aos nossos soldados iraquianos. O impacto estratégico positivo oferecido pela imagem de nossos aliados resgatando um refém foi essencial, uma grande conquista para as forças de segurança iraquianas que deram os primeiros passos para libertar a população local da brutalidade da guerrilha.

Acima de tudo, nenhum dos meninos ficou ferido. Não encontramos IEDs enterrados no pátio ou fogueiras escondidas dentro da casa, embora os sequestradores certamente tivessem acesso a recursos semelhantes.

Tivemos sorte, mas também criamos essa sorte. Mantivemos o fator surpresa. Nosso plano funcionou maravilhosamente, uma prova de sólidas habilidades de planejamento de missão desenvolvido na Unidade de Tarefa Bruiser. Ter confiado humildemente na perícia do major e de seus soldados que viveram e lutaram naquela área por mais de um ano contribuiu muito para o sucesso da operação.

Um ano depois, eu estava em San Diego ensinando liderança no treinamento básico SEAL. Usei esse cenário para um exercício de tomada de decisão. Ilustrei a situação para uma sala de aula cheia de líderes de pelotão e líderes de pelotão recém-promovidos: menino iraquiano mantido como refém, localização conhecida, missão de recuperação planejada e pronta para ir. “Quando a missão está para partir,” eu disse, “o oficial de inteligência informa que há IEDs enterrados no quintal e postes de metralhadoras dentro da casa. O que você faz?"

Os presentes tinham diferentes níveis de experiência de combate.

"Não vamos", respondeu um oficial. "Não vale a pena o risco." Alguns concordaram.

Um líder de pelotão disse: "Vamos reagendar a missão." Vários outros compartilharam dessa opinião.

Fiquei em silêncio por um tempo para que eles tivessem tempo de considerar as opções. "Deixe-me fazer uma pergunta", eu disse então. "Em qual ataque de captura / destruição você pode ter certeza de que não há IEDs enterrados no quintal ou fogueiras escondidas dentro de casa?"

Várias pessoas balançaram a cabeça. A resposta era óbvia: nenhuma.

Nunca se poderia presumir que nenhum desses riscos surgiria em um alvo.

Você tinha que presumir que eles estavam lá e planejar cada operação de acordo para minimizar os riscos. Supor que era diferente foi um erro de liderança. Esta era a essência do planejamento: nunca tomar nada como garantido, preparando-se para prováveis emergências e maximizando as chances de sucesso da missão ao mesmo tempo em que minimiza os riscos para os homens que a executaram.

Na Unidade de Tarefa Bruiser, fomos capazes de lançar a operação de resgate de reféns, apesar das novas informações de ameaça mortal, porque já tínhamos considerado essas eventualidades e planejado de acordo.

Tínhamos estratégias específicas em vigor para reduzir o risco de potenciais IEDs dentro e ao redor do edifício alvo. Tínhamos planejado cuidadosamente a operação para manter o fator surpresa, então mesmo que os terroristas tivessem posições de tiro ocultas, eles não saberiam que estávamos chegando até que fosse tarde demais.

Portanto, não precisamos reagendar a operação. Nós estávamos prontos. E o bom planejamento e a execução consistente desse plano - combinados com um pouco de sorte - nos trouxeram sucesso.

Compreender como os SEALs planejam uma missão de combate oferece técnicas aplicáveis em qualquer situação. É essencial para qualquer equipe, em qualquer setor profissional ou industrial, desenvolver um procedimento de planejamento padronizado.

Princípio *Qual é a missão?* O planejamento começa com a análise da missão. Os líderes precisam identificar diretrizes claras para a equipe. Uma vez que entendam a missão, eles podem transmitir esse conhecimento aos subordinados e às tropas da linha de frente encarregadas de realizá-la. Uma missão grande e pouco clara resulta em falta de foco, execução ineficaz e armadilhas. Para evitar que isso aconteça, a missão deve ser cuidadosamente ajustada e simplificada para que seja explicitamente clara e focada em alcançar a visão estratégica mais ampla da qual faz parte.

A missão deve explicar o propósito geral e o resultado desejado, ou "objetivo final", da operação. As tropas da linha de frente encarregadas de

realizar a missão precisam entender o objetivo mais amplo por trás dela.

Mesmo sendo uma declaração simples, a intenção do comandante é a parte mais importante das instruções. Quando compreendido por todos os envolvidos na execução do plano, ele orienta todas as decisões e todas as ações no terreno.

Diferentes cursos de ação precisam ser explorados para melhor cumprir a missão, levando em consideração o pessoal, recursos e apoio disponíveis.

Uma vez que o curso de ação é estabelecido, um planejamento adicional requer a coleta de informações detalhadas a fim de facilitar a implementação de um plano meticuloso. É essencial usar todos os recursos e contam com a experiência daqueles que estão em melhor posição para fornecer as informações mais precisas e atualizadas.

Os líderes devem delegar o processo de planejamento aos líderes subordinados, tanto quanto possível. Os líderes de equipe dentro da equipe estendida e os líderes da linha de frente no nível tático devem ser responsáveis por suas tarefas no contexto do plano geral e da missão. A participação da equipe - mesmo das mais baixas - é decisiva para chegar a soluções ousadas e inovadoras para os problemas. Confiar às pessoas na linha de frente a responsabilidade por apenas uma parte do plano é motivador, ajuda-as a entender as razões e permite que elas acreditem mais fortemente na missão, o que se traduz em implementação e execução no local muito mais eficaz.

O líder mais graduado supervisiona todo o processo de planejamento conduzido pelos membros da equipe, mas deve ter cuidado para não se envolver nos detalhes. Mantendo uma perspectiva acima do microterreno do plano, ele consegue garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Conduzir dessa forma permite que o líder sênior "fique à margem e seja um gênio tático", para identificar fraquezas ou deficiências que possam ser negligenciadas por aqueles que estão imersos no planejamento e remediá-las antes da execução.

Uma vez que o plano detalhado tenha sido desenvolvido, ele deve ser explicado à equipe em sua totalidade, bem como a todos os elementos de apoio. Os líderes precisam priorizar as informações, que devem ser apresentadas da maneira mais simples, clara e concisa para evitar que o ouvinte fique sobrecarregado de dados. O processo de planejamento e as instruções devem formar um fórum que incentive discussões, perguntas e solicitações de esclarecimento, mesmo por parte de funcionários menos experientes. Se as tropas da linha de frente não tiverem clareza sobre o plano, mas ficarem intimidadas demais para fazer perguntas, a capacidade da equipe de implementá-lo diminui drasticamente. Os líderes, portanto, precisam fazer perguntas à equipe, incentivar as interações e garantir que a equipe entenda o plano.

Se o briefing for eficaz, todos os elementos que participam de uma operação incluirão a missão estratégica, a intenção do comandante, a missão específica da equipe e seu papel individual dentro dele. Eles vão entender o inesperado, as prováveis dificuldades que podem surgir e como reagir. O teste para saber se um briefing é eficaz é simples: a equipe e os elementos de apoio entendem?

Sempre que possível, o plano deve reduzir os riscos identificados. Os SEALs são conhecidos por assumir grandes riscos, mas na verdade eles os calculam com muito cuidado. Um bom plano deve permitir o máximo de probabilidade de sucesso e ao mesmo tempo minimizar os riscos. Alguns simplesmente não podem ser reduzidos e os líderes devem se concentrar naqueles que podem ser controlados. Planos de contingência detalhados ajudam a gerenciar os riscos, porque todos os envolvidos na execução direta (ou de apoio) da operação sabem o que fazer quando surgem obstáculos ou quando as coisas dão errado. Mas, tanto no campo de batalha quanto no local de trabalho, os líderes devem se acostumar a aceitar certo grau de risco.

As melhores equipes analisam constantemente suas táticas e medem sua eficácia para que possam adaptar métodos e aplicar as lições aprendidas em missões futuras. Freqüentemente, no mundo dos negócios, as equipes argumentam que não há tempo para tais análises. Deve ser encontrado.

Após cada operação de combate, as melhores unidades SEAL fazem o que chamamos de “interrogatório pós-operatório”. Independentemente de quão cansado você esteja com uma operação ou quão ocupado esteja planejando a próxima, você encontra tempo para este debriefing porque a vida e o sucesso das missões futuras dependem disso. Ele examina todas as fases de uma operação, desde o planejamento até a execução em um formato conciso. Ele faz as seguintes perguntas relacionadas à missão que acabou de completar: o que deu certo? O que deu errado? Como podemos adaptar nossas táticas para ser ainda mais eficazes e aumentar nossa vantagem sobre o inimigo? Esse autoexame permite que os SEALs reavaliem, aprimorem e refinem o que funcionou para melhorar constantemente. É

fundamental para o sucesso de qualquer equipe em qualquer setor profissional fazer o mesmo e aplicar alterações nos planos futuros para que não repitam os mesmos erros.

Embora as empresas possam ter seu próprio procedimento de planejamento, ele deve ser padronizado para que outros departamentos e recursos externos (como prestadores de serviços ou subsidiárias) compreender e usar o mesmo formato e terminologia. Deve ser iterável e orientar os usuários com uma lista de verificação de todas as coisas importantes sobre as quais eles precisam pensar. O plano deve ser explicado aos participantes, comunicado em palavras simples às tropas da linha de frente encarregadas da execução para que possam entendê-lo claramente. A aplicação de tal procedimento de planejamento garantirá o mais alto nível de desempenho e dará à equipe a melhor chance de completar a missão e vencer.

A lista de verificação do líder para o planejamento deve incluir os seguintes pontos:

– Analise a missão.

- Entenda a entrega do comando superior, a intenção do comandante e a fase final (a meta).

- Identifique e estabeleça especificamente a intenção e o objetivo da missão do comandante.

– Identifique pessoal, recursos e tempo disponível.

– Descentralize o processo de planejamento.

- Líderes-chave legítimos dentro da equipe para analisar possíveis cursos de ação.

– Estabeleça um curso de ação específico.

- Inclinando-se para escolher o curso de ação mais simples.

- Concentre seus esforços no melhor curso de ação.

– Líderes-chave legítimos para desenvolver o plano para o curso de ação selecionado.

– Planeje as prováveis emergências em cada estágio da operação.

– Minimize os riscos que você pode controlar tanto quanto possível.

– Delegue partes do plano e notifique os principais subordinados.

- Fique à margem e seja um gênio tático.

– Verifique e questione continuamente o plano de novas informações para ter certeza de que ainda é apropriado para a situação.

– Explique o plano a todos os participantes e recursos de apoio.

- Enfatize a intenção do comandante.

- Faça perguntas e participe de discussões e interações com a equipe para ter certeza de que eles entenderam.

– Conduza o debriefing operacional após a execução.

- Analise as lições aprendidas e aplique-as no planejamento futuro.

Aplicativo de negócios

"Precisamos implementar um procedimento de planejamento", disse o vice-presidente de mercados emergentes. “Nosso sucesso veio do envio de pessoal experiente para novas áreas. Eles analisam a situação, implementam um plano e nós vencemos. Mas agora que a empresa está crescendo - e entrando em novos mercados - precisamos de um procedimento padronizado de planejamento e uma lista de verificação iterável que outros com menos experiência possam seguir. "

O vice-presidente de mercados emergentes foi um líder notável e um elemento-chave para o sucesso da empresa. Como um bom líder dos SEALs, ele foi enérgico e praticou a responsabilidade absoluta para resolver desafios e cumprir a missão. Ele estava impaciente com a burocracia corporativa, mas sua motivação o tornou uma pessoa de muito sucesso, que elevou sua equipe a padrões de desempenho muito elevados.

Sua liderança e esforços pessoais contribuíram diretamente para a expansão e rápido crescimento da empresa, com centenas de novos pontos de venda e centenas de milhões de dólares em receita. Sua equipe era muito eficaz e havia estabelecido bases sólidas em áreas tradicionalmente dominadas por concorrentes. Eles estavam fazendo movimentos ousados e obtendo ganhos enormes.

Eu tinha acabado de fazer uma apresentação do Echelon Front sobre os conceitos de liderança SEAL para sua equipe de mercados emergentes e, na discussão que se seguiu, o vice-presidente mudou o foco para o planejamento.

“Eu constantemente importuno meu pessoal sobre o planejamento”, disse o vice-presidente. Ele perguntou a um de seus principais líderes, um gerente regional: "Quantas vezes você me ouviu tocar no botão de planejamento?"

"O tempo todo", respondeu ela. Senti que ele respeitava seu chefe, mas sua linguagem corporal revelou que ele não compartilhava de suas preocupações sobre a importância de instituir um procedimento de planejamento. Sem duvido que ele estava pensando: “Estamos indo bem.

Por que devo pegar a dor e a papelada de um procedimento de planejamento e ensiná-lo aos meus líderes-chave? ”.

Mas ele estava errado. E seu chefe tinha uma visão estratégica notável para compreender a importância do planejamento para o sucesso de longo prazo da empresa.

“No início de minha carreira SEAL, houve um momento em que senti que planejar missões era inútil e pesado”, disse eu. "Mas eu estava errado: estabelecer um procedimento de planejamento eficaz e iterável é crucial para o sucesso de qualquer equipe."

Eu disse que havia aprendido a planejar e dar instruções da maneira certa ao longo de anos de tentativa e erro, tantos erros que não parava de repetir.

Tudo começou nos primeiros dias de treinamento.

"O PLO é para os meninos." Era uma frase que costumava ser ouvida em pelotões e unidades operacionais quando entrei para as equipes SEAL. Essa declaração implicava que as informações para uma missão de combate deveriam ser projetadas e desenvolvidas para os operadores que a executariam. OLP significa "ordem do líder de pelotão", uma expressão que remonta à era do Vietnã. O restante dos militares americanos o chamou de OPORD. Depois do 11 de setembro, as operações conjuntas em estreita cooperação com o exército, fuzileiros navais e força aérea durante as guerras no Iraque e no Afeganistão fizeram com que os SEALs também adotassem o termo OPORD. Qualquer que fosse o nome usado, significava a mesma coisa: um resumo da missão. O briefing estabeleceu os detalhes específicos de quem, o quê, quando, onde, por que e como uma operação de combate seria conduzida. O OPORD foi preparado e apresentado aos operadores SEAL e recursos de apoio que participariam da operação. O

objetivo era envolver todos, membros de uma unidade SEAL e outras forças americanas (ou aliados estrangeiros), para entender o plano como um todo, seu papel nele, o que fazer quando as coisas dessem errado e como pedir ajuda se o pior cenário ocorre. Um bom plano era essencial para realizar a missão e informar as tropas sobre isso O objetivo era envolver

todos, membros de uma unidade SEAL e outras forças americanas (ou aliados estrangeiros), para entender o plano como um todo, seu papel nele, o que fazer quando as coisas dessem errado e como pedir ajuda se o pior cenário ocorre. Um bom plano era essencial para realizar a missão e informar as tropas sobre isso O objetivo era envolver todos, membros de uma unidade SEAL e outras forças americanas (ou aliados estrangeiros), para entender o plano como um todo, seu papel nele, o que fazer quando as coisas dessem errado e como pedir ajuda se o pior cenário ocorre. Um bom plano era essencial para realizar a missão e informar as tropas sobre isso execução efetiva permitida; sem ele, os planos mais brilhantemente expostos eram inúteis.

O problema era que, para um novo oficial SEAL em treinamento, o conceito "PLO é para meninos" simplesmente não se aplicava. Nos cenários de treinamento pelos quais passei, as instruções sempre pareceram, na verdade, uma maneira de impressionar os instrutores ou o oficial sênior na sala com nossas habilidades em PowerPoint. Em mais de um ano e meio de treinamento, sempre houve instrutores e / ou oficiais dos SEALs participando do briefing para avaliá-lo. Invariavelmente, a equipe de instrutores destruía nosso plano e, em particular, o briefing, sem deixar de lado um único detalhe. As críticas eram principalmente sobre os próprios slides da apresentação, com apenas uma mensagem clara: tinha que haver mais coisas ... mais slides, mais gráficos, mais cronogramas, mais diagramas, mais diagramas de fase, mais imagens, mais tudo. Foi informativo, mas também desanimador.

Em meu papel como oficial subalterno em um pelotão SEAL, tive o tarefa de monitorar o plano e montar a OPORD para compreender melhor o plano tático elaborado pelo chefe SEAL, por uma série de figuras-chave dentro do pelotão e por mim. Coloquei todas as informações em uma apresentação de PowerPoint e, junto com essas figuras-chave, mostrei aos operadores do pelotão e às tropas que executariam a missão. Enquanto os operadores de escalão inferior preparavam o equipamento e os chefes SEAL, juntamente com os sargentos, discutiam as táticas e determinavam quem era responsável por qual parte do plano, os oficiais trabalharam nos slides do PowerPoint para reunir todas essas informações em uma apresentação.

O planejamento de missões militares parecia assustador. Havia tantas peças e peças móveis em todas as operações de combate; tantas variáveis. O

formato que eles nos deram foi feito para um ciclo de planejamento de noventa e seis horas: presumia-se que tínhamos pelo menos quatro dias para nos preparar para uma missão de combate. O formato consistia em mais de setenta slides. Na verdade, tínhamos apenas algumas horas para planejar nossos exercícios de treinamento, de modo que aquele formato longo e detalhado nos deixava muito pouco tempo.

Perdemos a maior parte de nossa energia preparando slides e negligenciamos partes importantes do plano.

Em minha primeira missão como oficial SEAL, fui destacado para Bagdá, Iraque. Na época, a guerra no Iraque envolvia muitas unidades militares americanas em combates pesados, mas não pude participar como esperava. Passamos a maior parte do nosso tempo protegendo um dos funcionários de mais alto escalão do Governo Provisório do Iraque. E eu passei a maior parte do meu tempo no Centro de Operações Táticas sentado em uma mesa fazendo ligações, monitorando nossa equipe pelo rádio e preparando slides de PowerPoint. Fomos tão inundados com slides que alguns oficiais mandaram fazer crachás que diziam: "POWERPOINT

RANGERS, 3.000 HORAS." Humor negro típico de um SEAL.

Quando me juntei à Task Unit Bruiser na SEAL Team Three e me tornei o comandante de pelotão Charlie, comecei a trabalhar para Jocko. Ao longo de seis meses de treinamento, a Task Unit Bruiser aprendeu a trabalhar juntos como uma equipe em todos os tipos de operações SEAL em uma variedade de ambientes diferentes. No final de cada bloco de treinamento, a fase final culminava em uma série de exercícios de treinamento de campo, missões completas que exigiam que elaborássemos um plano, instruíssemos nossos homens e o executássemos. Nosso desempenho no treinamento decidiria onde seríamos implantados.

Nem todas as três unidades de negócios de nossa equipe teriam sido desdobrado no Iraque, mas a Unidade-Tarefa Bruiser, como os outros,

queria lutar. Era uma competição: primava no treino para ser escolhido pelo comando e para ser enviado para a batalha.

Quando chegou a parte final do treinamento, a decisão de quem iria para onde era iminente: o oficial comandante e o chefe de operações nos informaram que viriam à Unidade de Trabalho Bruiser para observar o briefing para o exercício final de treinamento em campo. Sabíamos que para sermos escolhidos tínhamos de fazer um home run.

"Sem pressão", disse Jocko ao outro líder do pelotão e a mim com um sorriso sarcástico. "Nossa chance vitalícia de ir ao Iraque depende de sua capacidade de apresentar um bom briefing."

Colocamos freneticamente líderes de pelotão para trabalhar para traçar um plano para a missão de treinamento de campo e começamos a preparar a apresentação. Ao fazermos isso, ficou claro que estava faltando em muitos lugares. Estava cheio de slides, excessivamente complexos e pouco claros sobre as diferentes partes da performance. O tempo estava se esgotando.

"Não vamos conseguir", repetia o outro comandante de pelotão.

Honestamente, não era que eu estivesse muito mais confiante.

"Escute", disse Jocko. “Aqui está o que eu quero que você faça: largue essa loucura do PowerPoint. Quero que o plano fique claro para todos os que realmente fazem parte do seu pelotão. O comandante e o chefe de operações não me preocupam. Diga a seus filhos: eles serão os responsáveis pela missão. "

“A verdadeira prova de que é um bom briefing”, continuou Jocko, “não é se impressionar os oficiais superiores. É se os homens que irão realizá-lo o compreenderão ou não. O resto é besteira. Será que algo dessa merda complicada pode ajudar seus artilheiros a entender o que precisam fazer e o plano geral do que acontecerá nesta operação? "

"Não", respondi.

"Absolutamente não!" Jocko exclamou. “Pelo contrário, os confunde.

Você tem que apresentar o plano para que todos possam entender a operação por completo. Isso é um briefing. E é isso que eu quero que você faça. Se houver alguma crítica do comandante, não se preocupe. Eu vou levá-los. "

Com essas indicações, recomeçamos a apresentação. Simplificamos e reduzimos o número de slides e nos concentramos nas partes mais importantes do plano para dar aos homens a oportunidade de fazer perguntas sobre o que eles não entenderam. Penduramos mapas nas paredes - os mesmos que levaríamos para o campo - referenciando-os para que fossem familiares a todos. Colocamos esboços desenhados à mão e listas de tarefas em quadros brancos apagáveis. Pedimos aos homens que apresentassem as partes que estavam planejando, fazendo perguntas para ter certeza de que sua parte estava clara e que a entendiam bem. O que nunca tivemos tempo de fazer quando estávamos todos ocupados criando apresentações gigantes do PowerPoint com centenas de slides.

Jocko nos explicou que, como líder, não devemos nos deixar absorver pelos detalhes, mas manter o foco no quadro geral.

"A parte mais importante de um briefing", disse Jocko, "é explicar a intenção do comandante." Quando todos os participantes de uma operação conhecem e entendem o propósito e objetivo da missão, eles podem teoricamente agir sem instruções adicionais. Era uma mentalidade completamente diferente para nós e nós a adotamos.

Jocko não apenas nos incentivou a focar na intenção do comandante e no plano mais amplo, mas também nos encorajou a deixar os líderes de pelotão subordinados escolher e planejar os detalhes. “Como líder, se você ficar absorvido em planejar os detalhes com seus homens”, disse Jocko, “você terá a mesma perspectiva que eles, o que é de pouco valor. Mas, se você confiar os detalhes a eles, permitirá que sejam responsáveis pela parte do plano que lhes diz respeito. E você terá permissão para ficar de lado e ver tudo de uma perspectiva diferente, e isso é inestimável. Você poderá olhar para o avião de uma distância maior, de uma posição mais elevada, e verá mais coisas. Como resultado, você detectará erros e descobrirá aspectos do plano que precisam ser elaborados, Percebi que foi exatamente o que Jocko sempre fez conosco.

Foi uma corrida contra o tempo, mas pouco antes da chegada do comandante e do chefe de operações, nossos pelotões concluíram suas partes do plano e conversamos sobre isso juntos. Como Jocko havia previsto, percebemos coisas que eles não tinham visto. Com alguns pequenos ajustes, corrigimos as inconsistências. Repassamos o plano com Jocko uma última vez, passamos pelas apresentações, acertamos alguns detalhes e fizemos as alterações finais. Já estávamos mais confiantes porque apresentaríamos coisas que realmente sabíamos e entendíamos, e que até mesmo os membros do pelotão entenderiam perfeitamente. Finalmente, o briefing estava pronto.

Quando eles chegaram, o comandante e o chefe de operações ocuparam seus lugares no fundo da sala enquanto apresentávamos o OPORD aos pelotões. O outro comandante de pelotão e eu demos uma visão geral do missão, então os principais líderes se levantaram e nos deram os detalhes.

Convidamos todos a se levantarem e se agruparem ao redor do mapa para ver aonde iríamos. Descrevemos cada etapa em palavras simples para que todos entendessem. Detivemo-nos em pontos-chave e fizemos perguntas aos homens para nos certificarmos de que estavam metabolizando a informação. Chegamos ao ponto de pedir aos membros do pelotão que repetissem partes do plano para nós, para verificar se eles entenderam corretamente e foram capazes de conduzir a missão independentemente, se necessário. Quando algo não estava totalmente claro, nossos operadores SEAL pediram explicações, o que nos permitiu ter certeza de que eles entenderam e estavam assumindo a responsabilidade por seu papel. Quando o briefing terminou, desta vez - para nossa surpresa - o comandante e chefe de operações nos cumprimentou. O comandante disse que foi o briefing mais claro da missão que ele ouviu durante o período de treinamento. Ainda tínhamos que trabalhar para aprimorar e refinar nossas habilidades, mas havíamos avançado para entender o que o planejamento e as instruções realmente significavam.

Pouco depois, ouvimos que a Unidade de Trabalho Bruiser havia sido selecionada para ser enviada ao Iraque. Era a notícia que esperávamos.

Poucos meses depois, estávamos em Ramadi, onde planejamos e preparamos instruções para centenas de operações de combate.

Depois de cada missão, reunimos o pelotão e analisamos os detalhes em um interrogatório pós-operatório. Em um formato conciso e direto, analisamos o que funcionou e o que não funcionou, como poderíamos melhorar nossos procedimentos operacionais padrão e como poderíamos fazer melhor. Dessa forma, aprendemos constantemente e nos tornamos mais eficazes. Em um ambiente tão perigoso, isso nos ajudou a manter uma vantagem e realmente nos permitiu reduzir alguns riscos.

O planejamento da missão foi fundamental para nosso sucesso no campo de batalha. O processo correto importava. Os procedimentos de planejamento disciplinado eram importantes. Sem eles, nunca teríamos sucesso.

Com aquela longa história de como aprendi a planejar corretamente quando estava nos SEALs, ilustrei o vice-presidente e seu como os gerentes poderiam, sem dúvida, ter se beneficiado de tal sistema.

"Você poderia usar um procedimento de planejamento como o que tínhamos", disse eu. "Você deve desenvolver um processo padrão com terminologia intercambiável e método de planejamento que possa ser usado por todos os membros da equipe e pela empresa em geral."

"É exatamente disso que precisamos", disse o vice-presidente.

“Precisamos elaborar nossos procedimentos operacionais padrão para planejamento. Precisamos de um procedimento repetível. Você poderia ensiná-lo à minha equipe? "

"Claro", eu disse.

Nas semanas seguintes, enviei ao vice-presidente, gerente e equipe executiva um manual que resumia o processo de planejamento militar que usamos nos SEALs, adaptado ao mundo dos negócios. Agendamos várias teleconferências nas quais expliquei o processo e seus motivos. O vice-presidente e seus executivos o adaptaram aos desafios de seu setor. Depois que eles entenderam a filosofia de planejamento, preparamos uma apresentação para os principais líderes da equipe de mercados emergentes.

Eu fui até eles e detalhei os fundamentos do processo planejamento manual. Em seguida, fiz um exercício de planejamento usando uma tarefa futura realista semelhante às que eles geralmente enfrentam. O gerente regional e eu orientamos os participantes da reunião enquanto eles elaboravam o plano.

Depois de cerca de uma hora, eles reuniram os pontos essenciais de seu plano em um briefing para nos apresentar, assim como um pelotão ou uma unidade dos SEALs teria ilustrado uma OPORD. Durante a apresentação, o gerente regional e eu analisamos o plano. No debriefing que se seguiu, explicamos os pontos fortes e fracos, discutimos as partes obscuras e apontamos o que havia sido esquecido e por que era importante levar isso em consideração. Disselhes que revisassem o plano à luz dessas observações, sob a orientação do gerente regional.

Um mês depois, liguei para o gerente para me informar sobre o progresso da equipe. Ela me enviou uma cópia de seu último plano detalhado.

"Eu gosto do plano que ele me enviou", disse a ela. "Melhorou muito desde a primeira tentativa."

"Sim", respondeu ele. “E nós simplesmente fizemos, e tudo correu bem.

Graças ao planejamento, a equipe conseguiu se antecipar e lidar com algumas emergências. No passado, esses imprevistos nos teriam feito perder trabalho e rotatividade. Mas agora, com a adoção do processo de planejamento, estávamos preparados e a equipe soube como reagir, e aumentamos o turnover. ”

"Ótimo," eu disse.

«Uma vez que todos compreenderam a minha 'intenção de comandante'»

acrescentou o treinador «a equipa consegue ser mais determinada na linha da frente. Ele pode apoiar a missão sem ter que fazer perguntas aos superiores. Nossa capacidade de planejar está nos permitindo agir melhor e ter sucesso. "

1. Posteriormente, mudamos o nome para Camp Marc Lee em homenagem a Marc, o primeiro SEAL

morto em ação no Iraque.

10

Liderança para baixo e para cima *Leif Babin*

Camp Marc Lee, Ramadi, Iraque: liderança para baixo O céu noturno de repente se iluminou como no show de luz laser em um show de rock. Do outro lado do rio, postos de segurança americanos no coração de Ramadi estavam sob ataque. Quase imediatamente, as sentinelas americanas responderam ao fogo com uma enorme barragem de metralhadoras pesadas, enviando faixas vermelho-laranja de rastreadores para as posições inimigas. Alguns segundos se passaram antes de ouvirmos ao longe as rajadas e rugidos de metralhadoras misturadas com o som intermitente de explosões. Como qualquer veterano sabia, em metralhadoras alimentadas por fita, os rastreadores eram normalmente colocados a cada cinco tiros, o que significava que havia uma pilha de chumbo quente disparando no escuro sem que pudéssemos ver. Enquanto Jocko e eu assistíamos, sobre o campo de batalha, à distância, apareceu a esteira em chamas do motor de um caça americano (provavelmente um fuzileiro naval F / A-18 Hornet). Houve um flash quando um míssil foi lançado, um arco pelo céu e explodiu em uma bola de luz brilhante. Se tudo corresse bem, eles teriam atingido o inimigo sem causar baixas entre os americanos. Foi um show. Mas aqui em Ramadi era normal.

Tinha sido uma noite tranquila e pacífica até que a batalha estourou do outro lado do rio. As altas temperaturas do verão iraquiano recentemente deram lugar a um outono um pouco mais frio. Jocko e eu estávamos no telhado empoeirado de um grande edifício de concreto de três andares que abrigava o centro de operações táticas da base onde estávamos, Camp Marc Lee. Nossa unidade de operações SEAL estava em Ramadi há seis meses.

Em breve estaríamos voltando para os Estados Unidos. Não havia operações de combate planejadas para aquela noite e Jocko e eu estávamos desfrutando de um raro momento de reflexão admirando as águas calmas e escuras do Eufrates e as luzes de Ramadi que se estendiam na margem oposta. Conversamos sobre as operações de combate das quais nossa força-

tarefa havia participado e tudo o que havia acontecido desde que estivemos lá.

Sabíamos que a Unidade-Tarefa Bruiser tinha desempenhado um papel decisivo na estratégia da Ready First Brigade (1ª Divisão Blindada), que havia tirado o controle de bairros importantes dos guerrilheiros. Após meses de esforços e incontáveis tiroteios, as forças americanas e aliados iraquianos agora tinham uma presença que não tinham antes. Eles conseguiram proteger a população dos ferozes guerrilheiros que há muito controlavam a maior parte da cidade. Isso, e a previsão da liderança da Pronta Primeira Brigada, estabeleceram as condições para os xeques reagirem contra a Al Qaeda e se juntarem às forças dos EUA no que seria chamado de Despertar do Iraque. No entanto, o tiroteio que acabamos de testemunhar nos lembrou que o inimigo ainda estava ativo, "Que impacto duradouro tivemos realmente aqui?" Eu me perguntei.

Poucos dias depois, entregamos a tarefa à força-tarefa SEAL que tomaria nosso lugar. Nosso tempo em Ramadi terminou quando o último dos membros da Unidade de Tarefa Bruiser embarcou no grande transporte C-17 que nos levaria para casa.

Voltando à tranquilidade de San Diego, a Califórnia foi uma mudança abrupta em relação à violência nas ruas de Ramadi. Depois de todo o sangue, suor e lágrimas que a Unidade de Tarefa Bruiser - e nossos irmãos e irmãs em armas no Exército e na Marinha despejou, eu me senti dilacerado. Tínhamos perdido os primeiros SEALs mortos em ação na guerra do Iraque. Nada me havia preparado para aquele fardo que me acompanharia para sempre: não ter trazido todos os meus filhos para casa.

Se eu pudesse ter tomado o lugar deles. Quando Ryan foi ferido e Marc morto, eles estavam fazendo exatamente o que eu pedi que fizessem. Eu era o comandante; Eu fui o responsável. Meu colega do outro pelotão tinha os mesmos sentimentos em relação a Mike Monsoor. Eu sabia que Jocko sentia esse fardo em cada homem caído.

Ouvir especialistas americanos falando sobre todo o "sangue e recursos"

gastos no Iraque me enfureceu. Para eles, as perdas eram apenas estatísticas, números em uma folha. Para nós, eles eram companheiros de equipe e amigos, irmãos. Suas famílias sofreram muito: aqueles homens foram pranteados com grande dor. Outros ficaram gravemente feridos e alguns deles nunca se recuperariam totalmente. Suas vidas, e de seus familiares e amigos, nunca mais seriam as mesmas. Os sacrifícios sofridos pelos soldados que lutaram naquela guerra estavam muito além da compreensão da maioria dos americanos.

Na comunidade SEAL, podíamos ouvir críticas pouco expressas de táticas de poltrona na retaguarda, longe do campo de batalha. Eles obviamente não entenderam o que tínhamos feito e por quê. Eles não tinham visto o impacto de nossas operações ou a diferença que fizemos.

Furiosamente, me esforcei para reagir profissionalmente a essas críticas, especialmente de oficiais que não tinham experiência em combate. Parte de mim queria dar um soco no focinho deles, mas outra parte, mais importante, só queria que eles entendessem o que nós conseguimos e por quê.

Alguns dos SEALs disseram que havíamos corrido muitos riscos, que nossas operações de franco-atiradores nada mais eram do que um jogo de "pegar a toupeira". Acostumados a um paradigma antiquado de operações especiais, eles não conseguiam entender os ajustes que havíamos feito ou os riscos que esses ajustes acarretavam. Nem compreenderam a natureza da guerra de contra-guerrilha e a espetacular reviravolta em direção à paz e segurança que havíamos alcançado.

Alguns políticos e a maioria dos principais militares em Washington achavam que matar guerrilheiros só criava mais inimigos. Mas eles não sabiam de nada. Nossas operações foram fundamentais para garantir a segurança da população. Cada lutador inimigo morto significava mais soldados e fuzileiros navais voltando para casa com vida; significava mais soldados e policiais iraquianos vivos para lutar outro dia; e isso significava que uma parte maior dos civis de Ramadi poderia ter vivido em um clima mais relaxado. O inimigo não podia mais torturar, estuprar e matar civis inocentes.

Assim que a população local parasse de temer os guerrilheiros, eles se juntariam às forças dos EUA e do Iraque para derrotá-los.

Logo após o retorno da Task Unit Bruiser aos Estados Unidos, no final de outubro de 2006, Jocko foi convidado a fazer uma apresentação para o chefe das operações navais: o almirante de mais alta patente da Marinha, membro do estado-maior geral dos EUA e conselheiro direto para o presidente. Jocko pegou um mapa de Ramadi e coloriu as áreas geográficas que estavam sob controle total do inimigo quando chegamos. Áreas que o comandante do pelotão SEAL que estávamos substituindo me descreveu assim: “Não vá lá. Todos vocês serão mortos e ninguém poderá sequer chegar até vocês para levá-los embora ».

A partir desse mapa, Jocko elaborou um slide para ilustrar como, ao longo de meses de esforços, a estratégia de "ocupar, limpar, manter e construir" da Ready First Brigade havia sistematicamente estabelecido uma presença permanente nos bairros em mãos. repelindo os guerrilheiros.

Também descreveu como a Unidade-Tarefa Bruiser havia sido o elemento orientador de quase todas as principais operações destinadas a construir postos avançados em território inimigo, recapturando esses bairros.

Quando Jocko me mostrou o slide, pela primeira vez todos os ladrilhos se encaixaram. Embora eu estivesse diretamente envolvido no planejamento de quase todas essas missões, encontrei-me no solo liderando uma equipe de homens, coordenado com outras unidades no campo de batalha e escrito relatórios detalhados após cada missão, eu ainda não tinha conectado.

Todas as coisas nem refletido sobre o impacto estratégico que tiveram. Mas agora a apresentação de Jocko descreveu em termos simples tudo o que havia sido alcançado na batalha de Ramadi.

Foi uma realização extraordinária: eu era o comandante do pelotão Charlie, subordinado apenas a Jocko na Unidade de Tarefa Bruiser. Ainda assim, absorvido nos detalhes das operações táticas, não entendi totalmente até que ponto essas operações haviam contribuído diretamente para a missão

estratégica com resultados espetaculares, além de qualquer previsão mais otimista.

"Droga", eu disse a Jocko. "Eu nunca juntei tudo assim antes." Aquele slide deixou imediatamente claro por que havíamos feito o que havíamos feito. Embora tal consciência não pudesse de forma alguma aliviar a perda de amigos e companheiros de equipe, certamente ajudou a colocar em perspectiva por que havíamos assumido tantos riscos e o que havíamos alcançado.

Eu era comandante do pelotão e, portanto, conhecia o planejamento e a coordenação dos batalhões e equipes do exército e da marinha muito melhor do que a maioria dos meu homens NAVY SEALs. Mas se eu não entendesse ou não avaliasse o impacto estratégico do que havíamos feito, como poderia esperar que as tropas da linha de frente o entendessem? A resposta é que não. Porque um jovem atirador SEAL com um papel muito limitado no processo de planejamento, que estava ocupado com armas e equipamentos, consertando veículos ou montando cargas explosivas para explodir portas e portões, veio ao briefing da missão perguntando-se: “O

que devemos fazer agora? ”.

Eu percebi naquele momento que eu não sabia explique a ele, como eu deveria ter feito como líder. Claro, a perspectiva estratégica levou tempo e reflexão para ser totalmente compreendida, mas eu poderia ter feito melhor como líder, primeiro entendendo o impacto estratégico de nossas operações e depois passando esse conhecimento para meus subordinados.

Quando Jocko viu minha reação à sua apresentação, ele também percebeu que deveria explicar melhor o impacto estratégico do que estávamos fazendo e por que o estávamos fazendo. Ele percebeu que mesmo quando um líder pensa que seus subordinados entendem o quadro geral, muitas vezes eles acham difícil conectar a missão tática na qual estão imersos com o objetivo geral.

Pensando na época em Ramadi, percebi que os SEALs do pelotão Charlie que haviam mostrado mais sinais de estresse de combate, cuja atitude se tornava cada vez mais negativa com o passar dos meses, desafiavam mais

fortemente o nível de risco de que eles nos contrataram durante as operações ... eles eram todos aqueles que tinham menos responsabilidade no planejamento de cada operação. Por outro lado, os SEALs que permaneceram focados e positivos, que acreditaram no que estávamos fazendo e estariam dispostos a continuar além dos seis meses esperados ... foram os que tiveram alguma responsabilidade no processo de planejamento das operações. Mesmo que controlassem apenas uma pequena parte do plano - o caminho para atingir a meta ou fugir, o ataque a um prédio, a coordenação com aeronaves de apoio, o gerenciamento de uma força de assalto de soldados iraquianos - eles ainda entendiam melhor.

missão, as medidas tomadas para reduzir os riscos que poderíamos controlar, a intenção do comandante subjacente a essa operação específica.

Olhando para trás, uma das lições mais importantes que aprendi foi que eu poderia ter feito melhor na liderança inferior. Eu deveria ter dado mais responsabilidade pelos planos às tropas, especialmente aos elementos menos motivados e não totalmente comprometidos com a missão. Eu deveria ter dedicado tempo para entender melhor como o que estávamos fazendo contribuiu para a missão estratégica. Eu deveria ter feito essas perguntas a Jocko enquanto subia na cadeia de comando. Eu deveria preparar um briefing estratégico geral e apresentá-lo regularmente aos membros do pelotão Charlie para que eles entendessem o que havíamos alcançado e como nossas missões contribuíram para os objetivos de estabilizar Ramadi e proteger a população. Exausto fisicamente pelas temperaturas do verão iraquiano, carregado com equipamentos pesados e constantemente envolvido em tiroteios com o inimigo, os SEALs do pelotão Charlie precisavam de mais contexto para entender por que isso era necessário. Quando vi o slide de Jocko entendi o que tínhamos feito e principalmente em que consiste a liderança descendente. Uma lição aprendida com um ótimo preço, mas que nunca esquecerei.

Princípio: liderança para baixo Qualquer bom líder está imerso no planejamento e execução de tarefas, projetos e operações para orientar a equipe na direção de um objetivo estratégico. Esses líderes têm uma compreensão do quadro geral e por que tarefas específicas precisam ser realizadas. Essas informações não são transmitidas automaticamente aos

líderes subordinados e às tropas da linha de frente. Os membros de nível mais baixo do esquadrão - os operadores de nível tático - estão corretamente focados em suas tarefas específicas. Eles têm que ser para completar a missão tática. Eles não precisam ter o mesmo conhecimento que os patrões, e os patrões não precisam conhecer em detalhes o trabalho dos trabalhadores da linha de frente. Mas ainda é essencial que ambos saibam qual é o papel do outro.

Para membros comuns da equipe, não é intuitivo e nunca tão óbvio quanto os líderes podem acreditar. Os líderes devem se comunicar regularmente com os membros da equipe para ajudá-los a compreender seu papel na missão geral. Nesse ponto, os líderes e as tropas da linha de frente são capazes de fazer a conexão entre o que fazem todos os dias e como seu trabalho afeta os objetivos estratégicos da empresa. Esse entendimento ajuda os membros da equipe a priorizar em um ambiente dinâmico e em rápida mudança. Esta é a liderança descendente, que requer deixar o escritório e se envolver em conversas cara a cara com subordinados diretos, observar as pessoas da linha de frente em ação para entender suas dificuldades específicas e interpretá-las na intenção do comandante.

Quando um líder aplica responsabilidade absoluta, se a equipe não faz o que ela precisa fazer, ela deve primeiro pensar em si mesma. Em vez de culpá-los por não enxergar o quadro estratégico, eles precisam encontrar uma maneira de melhor comunicá-lo em termos simples, claros e concisos para que entendam. Este é o significado da liderança descendente.

Camp Marc Lee, Ramadi, Iraque: liderança para cima "Você está brincando comigo!" Eu gritei enquanto invadia o escritório de Jocko no TOC. Eu estava louco. "Eles estão falando sério?"

Nosso centro de operações táticas estava localizado em um grande prédio de três andares às margens do Eufrates que abrigava alguns oficiais graduados de Saddam Hussein antes da invasão americana do Iraque em 2003. O edifício outrora luxuoso estava agora destruído e meio em mau estado. Era a peça central de nosso acampamento SEAL, logo depois da grande base de operações avançadas do acampamento Ramadi, na periferia da cidade devastada pela guerra.

Fiquei furioso e desabafo com Jocko. "Incrível. Como eles esperam que planejemos nossas operações quando nos bombardeiam com perguntas absurdas? " Eu perguntei.

Jocko acabara de me encaminhar um e-mail do quartel-general sênior, liderado por nosso oficial comandante da Equipe SEAL, pedindo esclarecimentos sobre uma operação que o pelotão Charlie planejara realizar em questão de horas.

Como eu era um dos líderes do pelotão da Unidade de Tarefa Bruiser, era o subordinado imediato de Jocko. Ele respondeu diretamente ao comandante, muitas vezes por meio de sua equipe, aqueles que haviam enviado o e-mail. Enquanto a Unidade de Tarefa Bruiser estava posicionada em Ramadi, o oficial comandante e sua equipe estavam localizados a cerca de cinquenta quilômetros a leste de Fallujah, uma cidade libertada da maciça ofensiva da Marinha em 2004. Agora, dois anos depois, Fallujah era o suficiente. Estável, completamente diferente ambiente do que a violência contínua de Ramadi. Nossos planos operacionais tiveram que ser aprovados pelo comandante e então passar para o próximo nível na cadeia de comando. O comandante e sua equipe também nos forneceram muitos dos recursos e apoio de que precisávamos para cumprir nossas missões em Ramadi.

"Qual é o problema?" Jocko me perguntou. "O e-mail?" Ele também estava incomodado com as perguntas e o escrutínio de seus superiores.

"Sim, o e-mail", respondi. "Cada pequena coisa que fazemos, eles não entendem!"

Jocko riu. "Eu sei que você está desanimado", disse ele. "Eu também ..."

Eu o interrompi. "É uma loucura. Estamos fazendo um monte assim, arriscamos nossas vidas para chutar a bunda da guerrilha no campo de batalha mais difícil do Iraque. E eu tenho que responder a perguntas idiotas como se temos uma força de reação rápida pronta? "

A força de reação rápida (QRF 1) consistia em soldados ou fuzileiros navais intervindo com veículos blindados, cerca de vinte homens e armas pesadas, quando nossos SEALs tiveram problemas graves e foram bloqueados pelas

forças inimigas. Muitos de nós na Unidade-Tarefa Bruiser já havíamos estado no Iraque antes e alguns haviam presenciado combates sérios, mas uma força de reação rápida nunca foi ativada. Aqui em Ramadi, no entanto, era a ordem do dia. Sabíamos que a qualquer momento e em qualquer operação poderia acontecer que fôssemos atacados e oprimidos por um número avassalador de inimigos. Só nos primeiros meses, ativamos a força de reação rápida mais vezes do que eu poderia contar.

O e-mail que Jocko acabara de me encaminhar pedia uma série de respostas que nosso comandante queria saber antes de aprovar a operação.

Um disse: "Você coordenou uma força de reação rápida apropriada?"

Para mim, foi praticamente um insulto. "Eles realmente acham que faríamos qualquer operação neste lugar sem preparar uma força de reação rápida coordenada pronta para intervir?" Eu disse. “Temos até para comboios administrativos. Estamos em Ramadi, aqui. Ir para lá sem um QRF seria suicídio. "

Jocko sorriu. Nas semanas anteriores, ele desabafou comigo sobre questões semelhantes. Rimos de algumas perguntas que vieram do comando superior. Em uma operação não muito antes, perguntaram-nos se os morteiros representavam perigo para nós. As cascas de argamassa – até nove quilos de alto explosivo envolto em um invólucro de aço de 1,2

cm de espessura - choveu do céu e explodiu com uma explosão terrível que disparou estilhaços mortais em todas as direções. Os inimigos freqüentemente disparavam projéteis de morteiro com precisão impressionante. Os morteiros eram um perigo em todas as operações, mesmo dentro da base. Escolhemos edifícios com grossas paredes de concreto que pudessem oferecer alguma proteção e tentamos nunca ser previsíveis para que os guerrilheiros não pudessem antecipar.

nossos movimentos. Além disso, os morteiros eram um risco que estava muito além do nosso controle, e tínhamos que concentrar nossos esforços de planejamento nos riscos que podíamos controlar.

Jocko reagiu com a mesma perplexidade a algumas dessas perguntas e me falou sobre elas. Mas então ele percebeu que reagir dessa forma com nossos superiores era errado. O comandante e sua equipe não estavam lá para dificultar nossas vidas e atrapalhar nossas operações. Eles eram boas pessoas tentando fazer seu trabalho o melhor que podiam e nos dando o que precisávamos para cumprir a missão. Mas eles não estavam no campo de batalha conosco, eles não entendiam completamente os perigos que enfrentamos diariamente e o esforço titânico para reduzir todos os riscos possíveis. Porém, quando se tratava de combate, os riscos eram inevitáveis.

Em Ramadi, soldados americanos eram feridos ou mortos quase todos os dias.

"Perdemos tempo respondendo uma pergunta após a outra", eu disse.

“Leva tempo para planejar a operação. Isso é perigoso! "

Jocko sabia que eu estava certo, mas precisava ter certeza de que eu enxergaria além do alvo imediato de minha equipe - Pelotão Charlie - e entender o quadro geral. Ele tentou me acalmar e me ajudar a ver nossas operações de combate pelos olhos do oficial comandante; da perspectiva de seu pessoal na Força-Tarefa de Operações Especiais. “O comandante deve aprovar todas as missões. Se quisermos atuar, temos que colocá-lo à vontade para que nos dê a aprovação para realizá-los ”, disse Jocko.

"Quanto mais os ouvimos, mais eles fazem perguntas", disse eu. “Eles esperam uma disposição atualizada dos assentos dos veículos cinco minutos antes do início de cada operação, mesmo que sejamos obrigados a fazer alterações de última hora. Eles querem os nomes de todos os soldados iraquianos que trabalham conosco, embora eu só saiba alguns momentos antes do início da missão. "

Jocko apenas balançou a cabeça, ciente de que eu precisava desabafar.

Ele sabia que eu já havia provado ser um líder capaz: ele me treinou por um ano para me preparar para as adversidades das operações de combate e então me confiou a liderança do pelotão Charlie em campo. Mas ele também sabia que eu tinha que entender a importância de transmitir

informações para cima, além do pelotão e da força-tarefa. Foi necessário que eu aprendesse liderança para cima e por que isso era importante.

A quantidade de informações que tínhamos de reunir e a papelada que éramos obrigados a enviar apenas para obter a aprovação de uma missão de combate era impressionante. Não é como nos filmes de guerra; em meus sonhos gloriosos de adolescente, nunca me ocorreu que tais coisas pudessem ser necessárias. Mas essa era a realidade.

"Sabemos que nossas operações de combate estão tendo um impacto, o que é importante aqui em Ramadi", disse Jocko. “Mas todas essas operações exigem a aprovação do comandante, que deve compartilhar o que estamos fazendo. E precisamos de seu apoio para obter a bênção daqueles que estão acima dele. Para que possamos reclamar o dia todo e não fazer nada, ou passar as informações necessárias aos superiores para que o comandante nos dê a aprovação. ”

Jocko estava certo. O comandante e sua equipe não estavam conosco em Ramadi. Eles não podiam compreender ou avaliar totalmente os esforços que tínhamos feito para mitigar os riscos e as excelentes relações de cooperação que havíamos estabelecido com os batalhões e companhias do Exército e dos Fuzileiros Navais que nos apoiavam com a força de reação rápida.

"Não podemos esperar que eles leiam nossas mentes", continuou Jocko.

“A única maneira que eles têm de obter essas informações somos nós, são os relatórios que fazemos e os telefonemas que fazemos. E claramente não temos feito um bom trabalho se eles continuam nos fazendo perguntas dessa magnitude. "

"Bem, então eles deveriam vir dar um passeio", eu disse.

"Eles deveriam," Jocko respondeu. "Mas dissemos a eles que deveriam ou organizamos um comboio para buscá-los?" Eu sei que não, ”Jocko admitiu.

“Estamos aqui, no terreno. Temos que transmitir a consciência situacional aos superiores ”, acrescentou. “Se eles tiverem dúvidas, é nossa culpa não

termos comunicado as informações de que precisam da maneira certa. Temos que guiá-los. "

"Eles estão no comando de nós", objetei. "Como podemos fazer o oposto?"

"A liderança é exercida não apenas para baixo, mas também para cima", respondeu ele. “Temos que assumir a responsabilidade por tudo em nosso mundo. Esta é a responsabilidade absoluta. "

Eu concordei. Eu estava começando a entender seu raciocínio. No ano em que trabalhamos juntos, Jocko nunca me deu o conselho errado. Ele me ensinou a ser o líder de combate que deveria ser. Mas essa era uma atitude radicalmente nova, uma mentalidade completamente diferente de tudo que eu tinha visto ou aprendido. Em vez de culpar os outros e reclamar das perguntas do chefe, tive de assumir a responsabilidade pelo problema e exercer a liderança, até mesmo para os chefes acima de mim na cadeia de comando.

"Temos que pensar em nós mesmos e descobrir o que podemos fazer melhor", continuou Jocko. “Precisamos escrever relatórios mais detalhados que os ajudem a entender o que estamos fazendo e por que estamos tomando as decisões que estamos tomando. Precisamos nos comunicar mais abertamente durante as ligações e quando eles têm dúvidas, precisamos dar-lhes todas as informações de que precisam imediatamente para que entendam o que está acontecendo aqui. "

Agora eu entendi. Longe de nos sobrecarregar de perguntas para se divertir, nosso comandante e sua equipe estavam lutando para obter as informações de que precisavam para aprovar nossos planos, submetê-los a seus superiores para aprovação e nos colocar em condições de lançar missões de combate contra o inimigo. Tive que parar com aquela atitude negativa, que era corrosiva e, em última análise, apenas atrapalhava nossa capacidade de operar.

"Você está certo", eu disse. “Posso reclamar o quanto quiser sobre suas perguntas e sua respiração em nossos pescoços, mas no final do dia isso não nos deixa mais perto de obter a aprovação para nossas operações. Se eu der a eles as informações de que precisam e deixar o comandante confortável

com o que estamos fazendo, poderemos ter nossas missões aprovadas com muito mais facilidade. "

"Exatamente", disse Jocko.

A partir daquele momento, começamos uma campanha de liderança ascendente. Fornecemos documentos de planejamento extremamente detalhados e relatórios pós-operatórios.

Transmitimos nossa consciência aos chefes de equipe do pelotão.

Convidamos o comandante, o chefe de segunda classe e outros membros do estado-maior para nos visitar em Ramadi e sugerimos que viessem conosco durante as operações de combate. Quanto mais informações fornecíamos, mais eles entendiam o que estávamos tentando fazer. O comandante pôde avaliar melhor nossa tentativa de planejar em detalhes, a maneira como coordenamos a força de reação rápida e os esforços extenuantes para minimizar os riscos. O comandante se sentiu mais confortável com nossas operações e ele e sua equipe aprenderam a confiar em nós. Resultado: todas as missões de combate que propusemos foram aprovadas, permitindo que o Pelotão Charlie e a Unidade de Tarefa Bruiser tivessem um grande impacto no campo de batalha.

Princípio: exercer liderança para cima Se seu chefe não tomar uma decisão em tempo hábil ou não fornecer o suporte necessário para você e sua equipe, não o culpe. Primeiro, dê a si mesmo. Discuta o que você pode fazer para garantir que as decisões sejam tomadas e que o suporte seja fornecido.

O exercício da liderança ascendente requer um engajamento diplomático com o superior direto para obter as decisões e o apoio necessários para permitir que a equipe cumpra sua missão e tenha sucesso. Para fazer isso, um líder deve transmitir consciência situacional aos superiores imediatos.

A liderança ascendente requer muito mais experiência e habilidade do que a liderança descendente. Nesse caso, de fato, o líder não pode valer-se de sua posição de autoridade. Em vez disso, deve aproveitar a influência,

experiência, conhecimento, comunicação e manter o mais alto nível de profissionalismo.

Quando você pressiona seu chefe para entender o que você precisa, também precisa ter em mente que ele tem recursos limitados e deve tomar decisões considerando o quadro mais amplo. Voce e sua equipe você pode não ser a prioridade naquele momento específico. Ou talvez os superiores tenham escolhido uma direção diferente. É preciso ter humildade para compreender e aceitar.

Uma das tarefas mais importantes de qualquer líder é apoiar seu chefe, relatórios diretos. Em qualquer cadeia de comando, a liderança deve sempre apresentar uma frente unida para as tropas. Uma demonstração pública de descontentamento ou desacordo com a cadeia de comando mina a autoridade dos líderes em todos os níveis, um resultado desastroso para o desempenho de qualquer organização.

Como líder, se você não entende porque as decisões são tomadas, os pedidos são negados ou porque os recursos estão sendo alocados em outro lugar, você precisa fazer perguntas aos seus superiores. Então, uma vez que você entenda, você pode passar essa consciência para baixo. Os líderes nem sempre concordam, mas, no final das contas, uma vez que a discussão sobre um determinado curso de ação termina e o chefe toma uma decisão -

mesmo que seja uma decisão da qual você discorde - você deve executar o plano como se fosse seu .

Ao exercer liderança ascendente, tenha cuidado e respeito. Mas lembre-se, se seu chefe não lhe der o apoio de que você precisa, não o culpe. Em vez disso, reconsidere o que você pode fazer para melhor esclarecer, informar, influenciar ou persuadir essa pessoa a lhe dar o que você precisa para ter sucesso.

Os fatores mais importantes a serem lembrados ao exercer a liderança para baixo ou para cima são os seguintes:

– assuma a responsabilidade de liderar todos em seu ambiente, subordinados e superiores; – se alguém não fizer o que você quer ou precisa

fazer, primeiro olhe no espelho e determine o que você pode fazer para conseguir isso; – não pergunte ao chefe o que fazer, diga-lhe o que você vai fazer.

Aplicativos de negócios

"A alta administração não tem ideia do que está acontecendo aqui", disse o gerente de campo. “Qualquer experiência que eles tiveram no campo, datando de anos atrás, eles esqueceram há muito tempo. Eles simplesmente não entendem com o que estamos lidando, e suas dúvidas e julgamentos retrospectivos impedem que eu e minha equipe trabalhemos. "

Eu os infamei.

Eu estava com uma equipe de campo em uma empresa cliente minha, as tropas que realizam a missão corporativa. Era a hora da verdade: todos os investimentos de capital, sessões de planejamento estratégico e recursos alocados visavam apoiar essa equipe no local. O modo como as tropas da linha de frente realizaram a missão significaria o sucesso ou o fracasso da empresa.

A equipe liderada pelo gerente de campo distava geograficamente da sede da empresa, a centenas de quilômetros de distância. O gerente de campo estava claramente desanimado. Ele tinha um trabalho a fazer e estava zangado com as perguntas e a pressão vinda do topo. Cada ação que a equipe executou exigiu uma grande quantidade de papelada para ser apresentada. Segundo ele, deu muito mais trabalho do que o necessário e distraiu os integrantes da equipe.

Eu o ouvi e o deixei desabafar por vários minutos.

"Eu me encontrei na mesma situação que você", eu finalmente disse. “Eu estava com raiva de meus superiores quando estávamos no Iraque. Eles analisaram nossos planos, fizeram perguntas que pareciam estúpidas e nos entregaram toneladas de papelada que eu tinha que enviar antes e depois de cada operação. "

"Você conseguiu coisas assim quando era um Navy SEAL na guerra?"

perguntou o surpreso gerente de campo. "Eu nunca teria imaginado isso."

"Absolutamente sim", respondi. “Antes de qualquer missão de combate tínhamos de obter a aprovação de pelo menos dois níveis hierárquicos de superiores distantes, que não entendiam muito bem aonde queríamos chegar. Tive que colocar os detalhes complexos da operação em um monte de slides do PowerPoint e, em seguida, preencher um documento do Word de várias páginas apenas para obter luz verde. Após a operação, tive que produzir ainda mais papelada: um relatório composto por vários slides acompanhados de fotografias e um resumo operacional detalhado de vários Páginas. Se matássemos um inimigo durante uma missão de combate – algo que aconteceu em Ramadi com praticamente todas as operações -

tivemos que fornecer declarações juramentadas que descreviam com precisão o que havia acontecido e como nossas ações respeitaram as regras de combate para cada guerrilheiro inimigo morto. Para não mencionar as páginas e páginas de documentos de inteligência que tivemos que preencher. "

“Eu não sabia que vocês iriam fazer coisas assim”, observou o gerente de campo.

“Independentemente de quão grande ou burocrático seu negócio possa parecer para você”, eu disse, “ele empalidece em comparação com a gigantesca burocracia militar americana. E você pode imaginar como essa situação era frustrante quando arriscávamos nossas vidas todos os dias.

Muitas vezes fumei de raiva por questões muito semelhantes às que ela enfrenta. "

"Mas tínhamos duas opções", continuei. “Levante as mãos no desânimo e não faça nada, ou descubra como ser mais eficiente dentro dos limites que nos foram impostos. Nós escolhemos o último. Deixe-me fazer uma pergunta: você acha que os executivos da matriz querem que você fracasse?

"

O gerente de campo fez uma expressão confusa. Ele evidentemente nunca a tinha visto nesses termos.

"Será que eles estão planejando tornar o trabalho dela mais difícil, sobrecarregando ela e sua equipe com perguntas, análise e papelada para sabotar completamente a missão?"

Claro que não. Eu havia trabalhado com a equipe de gerenciamento da empresa e sabia que eles eram pessoas motivadas, ambiciosas e inteligentes que queriam as tropas da linha de frente não apenas para cumprir a missão, mas para ofuscar todos os concorrentes e definir o padrão para o setor.

"Não, eles não querem que eu fracasse", admitiu o gerente de campo.

"Muito bem", disse eu. “Portanto, se eles fizerem perguntas, criticarem seus planos e pedirem papelada, isso significa que precisam de informações essenciais. Quando Jocko era o comandante da minha força-tarefa em Ramadi, ele me fez o mesmo discurso. Aqui está o que me fez mudar de ideia e nos permitiu ser mais eficazes. "

"O que o fez mudar de idéia?" o gerente de campo perguntou.

“Percebi que se meus superiores tivessem dúvidas sobre meus planos ou precisassem de informações adicionais ou documentos mais detalhados, não era culpa deles”, eu disse. "Foi minha culpa. Eu sabia que estávamos tomando as decisões certas e tomamos o cuidado de reduzir todos os riscos controláveis. Eu sabia que nossas operações de combate eram cruciais para alcançar a vitória estratégica em Ramadi. Então, se meu chefe não estava satisfeito com o que eu estava fazendo, era só porque eu não disse a ele claramente. "

O gerente de campo olhou para mim, começando a entender.

"Então, se eles tiverem dúvidas, é minha culpa porque eles não têm as informações de que precisam?" ele perguntou-me. Isso estava em total contradição com sua maneira de pensar e com tudo o que havia experimentado ao crescer como líder. A mentalidade "nós contra eles" era comum em todos os níveis de qualquer cadeia de comando, seja de uma

unidade militar ou de uma companhia civil. Mas minar essa mentalidade era a chave para exercer a liderança ascendente e melhorar radicalmente o desempenho da equipe.

"Ouça-me: a alta administração quer que você seja bem-sucedido", disse eu. "Isto é um fato. Cabe a você informá-los e ajudá-los a entender algumas das dificuldades que estão enfrentando aqui no campo. Se você tiver alguma dúvida sobre por que eles pedem um plano específico ou documentos específicos, não se desespere. Faça as perguntas aos seus superiores para que você entenda. Forneça feedback construtivo para que possam avaliar o impacto que esses planos ou solicitações têm em seus negócios. Esta é a responsabilidade absoluta. "

"Acho que nunca pensei nisso nesses termos", disse o gerente de campo.

"É exercer liderança para cima", expliquei.

O gerente de campo percebeu isso. Ele admitiu que tinha que fazer melhor na transmissão de consciência situacional, informação e comunicação aos superiores.

"Se você acha que eles não entendem totalmente os desafios que você enfrenta aqui, convide seus chefes em campo para ver a equipe em ação", disse eu.

Nas semanas e meses que se seguiram, o gerente de campo adotou uma abordagem diferente com a alta administração. Ele tomou a iniciativa de descobrir quais informações eles precisavam e saiu de seu caminho para fornecê-las.

Ele até convidou os líderes para uma visita de campo. Isso criou camaradagem entre a alta administração e a equipe de operações de campo.

A interação face a face ajudou os executivos a entender algumas das dificuldades do gerente de campo. E ele percebeu, sem sombra de dúvida, que seus chefes eram pessoas inteligentes que queriam que ele tivesse sucesso em sua missão. Isso contribuiu muito para quebrar as barreiras que surgiram entre o pessoal da linha de frente e a alta administração da

empresa. Agora o gerente de campo estava pronto para exercer liderança até o topo.

1. Força de reação rápida.

11

Determinação na incerteza *Leif Babin*

Sniper post, Ramadi, Iraque: atirar "Eu tenho um cara com uma arma com mira na janela do segundo andar do prédio 127", disse Chris.

Foi um pouco estranho. Chris Kyle era o chefe do pelotão Charlie e o atirador líder: o mais experiente do pelotão e um dos melhores das equipes SEAL. Ele havia sido apelidado de "a lenda" em tom de brincadeira durante um desdobramento anterior no Iraque. Mas como chefe das operações de atiradores em Ramadi, ele estava acumulando mortes confirmadas de inimigos a uma taxa que prometia superar a dos atiradores mais famosos da história militar americana.

O que fez de Chris um atirador tão notável não foi tanto sua pontaria extraordinária. O segredo era que ele praticava uma forma pessoal de responsabilidade. Ele esteve pessoalmente envolvido na identificação e reconhecimento de potenciais posições de tiro e colocou-se no lugar certo na hora certa para maximizar sua eficácia. Onde outros poderiam ter ficado entediados e perdido o foco depois de uma ou duas horas olhando através da retícula da mira do rifle, Chris manteve sua disciplina e permaneceu alerta. Ele teve sorte, mas na maioria das vezes foi ele quem fez fortuna.

Se Chris ou qualquer outro atirador SEAL foi capaz de "identificar positivamente" - PID [1] - um inimigo armado no ato de cometer uma ação hostil ou estabelecer a intenção hostil com razoável certeza, teve luz verde para atirar. Eles não precisaram da minha permissão. Se perguntassem, isso significava que não tinham nenhuma garantia razoável de intenção hostil.

"Você pode fazer o PID?" Eu perguntei.

"Eu só vi a silhueta escura de um homem com uma arma com mira por uma fração de segundo", respondeu Chris. "Então ele saiu pela janela e desapareceu atrás de uma cortina."

"Roger", eu disse. "Repito, que edifício?" Verifiquei o mapa no qual cada edifício ou estrutura da área estava marcado com um número. Todos os envolvidos nesta operação, incluindo cinco ou seis batalhões diferentes do exército e da marinha, bem como milhares de combatentes em terra, usaram o mesmo mapa, o que era crucial. Mas combinar os números do mapa com o que vimos à nossa frente no solo pode ser bastante difícil. Não havia placas com nomes de ruas ou números de casas. Estávamos em Ramadi.

Na escuridão da madrugada, nosso pelotão SEAL havia entrado na área a pé, na frente de uma poderosa força de infantaria americana e veículos M1A2 Abrams e M2 Bradley. Havíamos estabelecido o posto de atirador em um prédio de dois andares a algumas centenas de metros de onde um batalhão do Exército dos EUA construiria um novo posto avançado de combate. Estávamos no coração do território inimigo e cobrimos os soldados que se deslocavam a pé, acompanhados por tanques e Bradleys.

Agora o sol havia nascido e centenas de soldados americanos chegaram para libertar os edifícios circundantes. Chris e outros atiradores SEALs já haviam matado vários inimigos tentando nos atacar ... apenas mais umdia na área central e sul de Ramadi.

Emiti relatórios de situação para a companhia do Exército dos Estados Unidos encarregada do novo posto avançado de combate: 1º

Batalhão Guerreiro da Equipe, 36º Regimento de Infantaria, designado para a Força-Tarefa Bandido. Os atiradores de elite fizeram a maior parte do trabalho. Como oficial, meu trabalho não era puxar o gatilho, mas fornecer comando, controle e coordenação com unidades amigas presentes na área.

No entanto, as informações de Chris levantaram algumas questões.

Havia soldados americanos ocupados limpando os prédios à frente e tínhamos que ter certeza absoluta do que estávamos vendo. Eu me agachei ao lado de Chris e me mantive abaixado para evitar levar uma bala na cabeça. Ele manteve o rifle de atirador apontado e observou cuidadosamente através do visor poderoso a janela onde ele tinha visto uma silhueta escura com um rifle.

"Você ainda o vê?" Eu perguntei a Chris.

"Negativo", respondeu ele, continuando a olhar pelo visor.

Tive uma visão de algumas centenas de metros. As ruas e becos eram estreitos e complicados. O labirinto de prédios de um e dois andares embaçou diante de seus olhos. A visão foi parcialmente obstruída por cabos elétricos de baixa velocidade e uma palmeira ocasional ou carro estacionado.

Nas semanas anteriores, atiradores inimigos haviam desencadeado o inferno nesta área, matando um jovem fuzileiro naval e um soldado americano e ferindo gravemente outros. Matar um atirador inimigo, que provavelmente matou nossos camaradas, de alguma forma vingaria essas perdas. Mas a área estava repleta de soldados americanos, então tínhamos que estar seguros.

Sintonizei o rádio no canal da empresa e pedi para falar com o comandante da empresa Team Warrior.

"Guerreiro, este é o Red Bull", eu disse quando ele entrou em contato.

"Vimos um homem com um rifle de precisão no segundo andar do prédio 127. Você pode confirmar que não tem funcionários naquele prédio?" Eu ouvi enquanto ele contatava o comandante de seu pelotão, que está encarregado dos edifícios naquela área. Em pouco tempo, o comandante do pelotão respondeu que não.

"Negativo", disseme o comandante da companhia. "Não temos ninguém naquele prédio." Seus soldados haviam limpado aquela área há cerca de uma hora.

"É necessária a sua intervenção", disse o comandante da companhia.

Portanto, o homem que Chris tinha visto devia ser um atirador inimigo. E, como a ameaça representada pelos atiradores inimigos era significativa, o comandante da companhia (como eu, nesse caso) queria que nossos atiradores atirassem nos guerrilheiros antes que pudessem matar guerreiros.

Mas Chris não estava calmo e certamente nem eu. Havia muitas forças amigas - soldados guerreiros - no quarteirão logo além de onde Chris tinha visto o indivíduo. Chris continuou a olhar para a janela pelo visor e esperou pacientemente. Ele sabia o que estava fazendo e não precisava que eu lhe desse instruções.

"Acabei de ver de novo", disse ele. Por um breve momento, a silhueta escura de uma pessoa apareceu por trás da cortina. Chris não conseguia ver nada além da figura de um homem e os contornos vagos de um rifle com mira telescópica. Então, como um fantasma, o homem desapareceu na escuridão da sala e a cortina voltou a proteger a janela, bloqueando qualquer visão do interior. Não conseguimos identificar positivamente o indivíduo.

Falei pelo rádio com o comandante da companhia do Guerreiro novamente.

"Acabamos de ver o cara com o rifle de precisão novamente, no mesmo lugar", eu disse a ele.

"Roger", respondeu ele. "Elimine aquele cara", ele insistiu exasperado.

Ficou claro que ele estava pensando: “O que diabos esses SEALs estão esperando? Um atirador inimigo é uma ameaça aos meus homens: mate-o antes que ele nos mate! ”.

Claro, não queríamos que os soldados Guerreiros fossem mortos ou feridos. Estávamos lá para evitar tais situações e me senti compelido a agir.

Ele era um inimigo ou não? Eu não poderia dizer com certeza. Mas eu tive que tomar uma decisão.

"O que acontecerá se não atirarmos", pensei comigo mesmo, "e os soldados Guerreiros forem mortos porque não agimos?" Teria sido terrível, um fardo pesado que seria colocado em meus ombros.

"Por outro lado", continuei a pensar "o que acontece se atirarmos e descobrirmos que havia um soldado americano naquela janela?" Teria sido ainda pior. Eu não aguentava. Apesar da pressão para agir, tive que recuar e

olhar para o quadro geral. Lembrei-me de uma das regras básicas sobre armas de fogo que meu pai me ensinou quando eu era criança no Texas: conheça seu objetivo e o que está por trás dele. A decisão foi muito clara.

Apesar da pressão, não podíamos correr o risco.

"Negativo", respondi ao comandante da companhia do Guerreiro. “Há muitas forças amigas na área e não temos uma identificação positiva.

Sugiro que enviemos alguém para verificar o edifício novamente. "

Não trabalhei para ele e vice-versa. Ele não podia me mandar atirar e eu não podia mandar que ele verificasse o prédio. Mas já havíamos colaborado, eu o conhecia e o respeitava como líder e sabia disso provavelmente era mútuo. Ele deveria ter confiado no meu julgamento.

Ouvi no rádio o comandante da companhia entrar em contato novamente com o comandante de seu pelotão para discutir minha sugestão. Pelo tom de suas vozes, ficou claro que eles não estavam pulando de alegria. O que eu estava pedindo a ele - um ataque a um prédio ocupado pelo inimigo -

representava um grande risco para os homens. Alguns poderiam muito bem ter morrido.

"Atire nele", repetiu o comandante da companhia para mim. "Tire aquele cara", disse ele, com mais firmeza.

"Negativo," eu disse resolutamente. "Não estamos calmos." Eu não teria cedido, independentemente das pressões.

A paciência do comandante da companhia estava se esgotando. Ele tinha toneladas de coisas para fazer com mais de cem soldados, vários tanques e veículos blindados enquanto seus homens estavam ocupados limpando dezenas de edifícios. Responsável pela construção do novo posto avançado no coração do território inimigo, ele também teve que coordenar os movimentos do Guerreiro com seu batalhão e companhias de apoio. E agora ele estava sendo informado de que havia um guerrilheiro inimigo em potencial com um rifle de atirador, possivelmente um franco-atirador. E

estávamos pedindo a ele para dizer aos seus soldados para deixarem a relativa segurança dos prédios em que estavam, atravessar uma rua em plena luz do dia e arriscar suas vidas porque não tínhamos vontade de agir.

Eu não poderia culpar o comandante se ele estava chateado. Na verdade, eu entendi. Mas Chris era um dos melhores atiradores do mundo. Ele já estava matando dezenas de inimigos e certamente não precisava que eu puxasse o gatilho se tivesse uma identificação positiva. Sua cautela revelou que era eu, o comandante de seu pelotão, que deveria tomar a decisão - a melhor possível - com base nas informações de que dispunha. Quando a situação tivesse evoluído, se a informação mudasse repentinamente, ainda teríamos oportunidade de agir e sobretudo de o fazer com uma imagem mais clara do que se passava. Jocko sempre nos encorajou a sermos determinados no processo de tomada de decisão, mas a determinação também exigia a consciência de que algumas decisões, embora de efeito imediato, eles podem ser alterados rapidamente; outros, como matar um ser humano, eles são irreversíveis. Se esperássemos, poderíamos mudar de ideia mais tarde, enquanto a decisão de puxar o gatilho para aquela figura indistinta seria irrevogável.

Então eu fiquei preso. "Não podemos atirar", disse eu ao comandante pelo rádio. "Eu sugiro que você desocupe o prédio."

Houve alguns momentos de silêncio. Tenho certeza de que o comandante estava mordendo a língua pelos nervosos. Então, com relutância, ele instruiu seu comandante de pelotão a verificar o prédio. A voz do comandante do pelotão me disse que ele estava chateado, embora soubesse que teria que lidar com a ameaça. Ele ordenou que uma unidade de soldados saísse do prédio em que estavam, verifique novamente o Prédio 127 e procure o misterioso "cara com um rifle de precisão".

"Nós cobrimos você", eu disse ao comandante da companhia.

"Se ele fizer o menor movimento enquanto os nossos estiverem a céu aberto", disse ele, "atire naquele filho da puta."

"Roger", respondi. Se ele tivesse nos dado uma dica de que era hostil, Chris teria atirado.

Fiquei ao lado de Chris, que estava segurando o rifle apontado na direção da janela, com fones de ouvido, pronto para coordenar com os soldados Guerreiros.

De repente, dez soldados do Team Warrior saíram pela porta de um prédio e correram para o outro lado da rua.

Ficou imediatamente claro.

"Chame a unidade de evacuação e volte para o COP", disse eu pelo rádio ao comandante da companhia do Warrior.

Eu reconheci o erro imediatamente. Chris e eu estávamos olhando para um isolado mais do que pensávamos. Em vez de olhar para o edifício que pensávamos ser 127 no mapa, estávamos olhando para um dos edifícios onde os soldados guerreiros estavam localizados. Foi um erro fácil de cometer naquele ambiente urbano (e que ocorreu com mais frequência do que os comandantes americanos estavam dispostos a admitir) e poderia ter consequências devastadoras. O cara com o rifle de precisão que Chris tinha visto na janela não era um atirador inimigo: ele era um soldado americano com um M16 montado em uma mira Trijicon ACOG.

Graças a Deus, pensei, realmente agradecendo a ele. Fiquei grato pela decisão inicial de Chris ... a decisão extraordinária de não filmar um um alvo que ele não conseguia identificar com certeza. Ele agiu exatamente como deveria e me informou para receber instruções. Outros com menos experiência podem ter tomado decisões precipitadas e puxado o gatilho.

Fiquei grato por ter permanecido inflexível e tomado a decisão certa.

Fiquei morrendo de medo de pensar o quão perto estivemos de atirar em um soldado americano. Se tivéssemos cedido à pressão, Chris teria colocado uma bala de grande calibre no corpo de um conterrâneo, quase certamente matando-o. Independentemente de quem puxasse o gatilho, eu era o líder e a responsabilidade cairia sobre mim.

Sintonizei o rádio no canal da companhia do Guerreiro e expliquei o que havia acontecido ao comandante. Ele também percebeu que era muito fácil

confundir edifícios. Acontecia o tempo todo. E ele também deu um grande suspiro de alívio com nossa decisão.

"Estou feliz que você não me ouviu", admitiu.

Na incerteza e no caos de um campo de batalha, apesar da pressão, tive que agir com decisão, neste caso impedindo meu atirador de atirar em um alvo porque não tínhamos uma identificação positiva. Foi um dos muitos exemplos de sua época em Ramadi que demonstraram como era essencial para um líder ser determinado na incerteza.

No combate, como na vida, o resultado nunca é certo, a imagem nunca é clara. Não há garantias de sucesso. Mas, para ser um bom líder, você precisa se sentir confortável sob pressão e agir de acordo com a lógica, não com a emoção. É um elemento decisivo para a vitória.

Princípio Livros, filmes e programas de televisão nunca capturam de verdade ou expressam totalmente a pressão da incerteza, do caos e do elemento desconhecido contra o qual os líderes de combate precisam enfrentar. O

líder em batalha quase nunca tem o quadro completo ou uma compreensão clara e certa das ações e reações dos inimigos, nem conhece as consequências imediatas de decisões improvisadas. No campo de batalha, para aqueles imersos em ação, a informação de que você está sob ataque pode vir do impacto repentino e violento das balas, dos estilhaços da parede voando por toda parte ou dos gritos de dor de um camarada ferido. Surgem questões urgentes: de onde eles estão atirando? Quantos? Algum dos meus foi ferido? E se sim, quão mal? Onde estão as outras forças amigas? Será que são forças amigas que acidentalmente atiraram em nós? As respostas quase nunca são óbvias. Em alguns casos, você nunca saberá quem atacou e por quê. Apesar disso, os líderes não podem ser paralisados pelo medo, porque isso significaria não agir. Por outro lado, é crucial ser resoluto na incerteza; tomar as melhores decisões possíveis com base apenas nas informações imediatamente disponíveis.

Essa consciência é uma das lições mais importantes para os líderes militares de nossa geração - tanto nas equipes SEAL quanto em outros setores das Forças Armadas dos Estados Unidos - que receberam durante os combates no Iraque e no Afeganistão. Não existe uma solução cem por cento certa, o quadro nunca está completo. Os líderes precisam estar cientes disso e ser capazes de tomar decisões rapidamente, portanto, esteja preparado para mudá-los rapidamente com base na situação em mudança e nas novas informações. Coletar e buscar informações é importante, mas deve ser usado com expectativas realistas e não deve atrapalhar a velocidade das decisões, que muitas vezes faz a diferença entre a vitória e a derrota. Esperar por soluções cem por cento seguras causa atrasos, indecisão e incapacidade de ação.

Este princípio de "imagem incompleta" não se limita ao combate.

Aplica-se a praticamente qualquer aspecto de nossas vidas individuais, como decisões sobre a saúde ou se devemos evacuar se estivermos na trajetória anunciada de um ciclone. Em particular, se aplica aos processos de liderança e tomada de decisão no mundo do trabalho. Embora as situações de vida ou morte não sejam geralmente tratadas no mundo profissional, os líderes estão, sem dúvida, sob intensa pressão. Com o capital de risco, os mercados em constante mudança e os concorrentes se esforçam ativamente para superar o desempenho oponentes, carreiras profissionais e salários estão em jogo. Os resultados nunca são certos; o sucesso nunca é garantido. No entanto, os líderes precisam se sentir confortáveis no caos e agir com determinação em meio à incerteza.

Aplicativos de negócios

"Qual dos dois você acredita?" Jocko perguntou. Era hora de tomar uma decisão. Mas os executivos não tinham uma resposta. Havia muita coisa em jogo e o resultado estava longe de ser óbvio. Eles não sabiam o que fazer.

Jocko e eu estávamos sentados em uma sala de reunião com o CEO de uma empresa de software de sucesso e o CEO de uma de suas subsidiárias, uma empresa de engenharia. Lançada há menos de cinco anos, a empresa de

software experimentou um rápido crescimento e um aumento exponencial na receita.

Muitos dos líderes de ambas as empresas eram jovens e talentosos, voltados para o sucesso. Eles nos chamaram para fornecer as ferramentas para liderar suas equipes, expandir de forma decisiva sua eficácia e dominar a competição.

A empresa de engenharia, liderada por uma mulher talentosa, já havia produzido grandes resultados para a empresa principal. Eles fecharam vários contratos lucrativos e rapidamente ganharam uma boa reputação de qualidade e serviço.

Jim, o CEO da empresa-mãe, e Darla, a chefe da subsidiária, estavam orgulhosos das equipes e processos eficazes que desenvolveram. Ambos haviam contratado pessoas de primeira linha de empresas anteriores para as quais haviam trabalhado. Darla tinha cinco engenheiros-chefes, cada um com uma dúzia ou mais de funcionários. Foi um ótimo ano para Darla e sua empresa de engenharia.

No entanto, como em qualquer organização, houve dificuldades. A pressão constante das tentativas dos concorrentes de tirar as melhores pessoas foi o maior obstáculo para o sucesso da empresa a longo prazo. Os cinco engenheiros-chefes eram os alvos principais. As empresas sabiam que se pudessem convencer um bom engenheiro para ir com eles, era provável que o melhor de sua equipe o imitasse.

Os engenheiros-chefes eram pessoas muito competitivas: em vez de colaborar e apoiar uns aos outros à medida que a empresa se expandia, alguns tentaram superar uns aos outros, na esperança de conseguir uma promoção antes de seus colegas.

Acima de tudo, dois, Eduardo e Nigel, desenvolveram uma animosidade particular entre si e entraram em conflito. Eles continuaram lutando e lutando, culpando uns aos outros quando um de seus projetos atrasou ou não estava dentro do orçamento. Cada um criticou as ações do outro e foi denunciá-lo a Darla, na esperança de prejudicar o rival.

Durante meses, Darla fizera o possível para aplacar os ânimos. Ele tinha feito chamadas em conferência e reuniões cara a cara com eles. Ele até levou Eduardo e Nigel para jantar várias vezes para enterrar a machadinha.

Nada parecia ajudar. Agora o relacionamento deles havia se deteriorado a ponto de se tornar disfuncional e destrutivo para o resto da equipe.

Jocko e eu participamos de uma reunião externa com executivos de ambas as empresas para fazer uma apresentação sobre liderança e trabalho em equipe. Durante a apresentação, o confronto entre os dois gerou uma crise. Darla recebeu um e-mail de Eduardo alegando que ele não poderia mais trabalhar com Nigel e exigiu sua demissão. Ele também mencionou o boato de que Nigel tinha visto um headhunter e estava pensando em ir embora. Pouco tempo depois, chegou um e-mail de Nigel alegando ter ouvido falar que Eduardo havia falado sobre a possibilidade de se mudar para outra empresa para algum de sua equipe. Para não ficar atrás, afirmou que não poderia mais trabalhar com Eduardo e exigiu sua demissão.

Darla mostrou os e-mails a Jim durante um intervalo da apresentação. Os dois CEOs pediram a Jocko e a mim uma opinião sobre o dilema com os dois engenheiros. Darla estava desanimada e nervosa com o possível desfecho dessa situação. Ela estava preocupada que um êxodo maciço pudesse significar a perda de grande parte da experiência técnica em projetos em andamento, falha em cumprir os prazos de entrega e diminuição da qualidade e dos serviços. Ela estava assustada com a ideia de que tudo isso poderia custar contratos futuros para a empresa.

Quando Jocko perguntou: "Em qual dos dois você acredita?" Jim apenas ouviu em silêncio, esperando a deixa de Darla.

“Eu não sei, talvez nenhum de nós,” ela respondeu finalmente, “mas a situação pode piorar muito rapidamente. Perder um deles e algumas de suas pessoas importantes nos colocaria em apuros. Perder os dois - junto com os principais membros de suas equipes - pode ser um desastre. "

"Não é exatamente uma posição de força para negociar", acrescentou Jim.

"Há algo em seu contrato que os proíbe de deixar levar pessoas com eles?" Jocko perguntou.

"Nada que agüentaria", disse Jim. «Neste momento o setor está muito aquecido, as pessoas não iriam assinar cláusulas de não concorrência.

Ninguém gosta de ser blindado. "

"Quanto valem suas equipes?" Eu perguntei.

"Eles são surpreendentemente bons, apesar de todo esse drama", respondeu Darla.

"E o quão leais eles são a Eduardo e Nigel?" Jocko perguntou.

"É difícil dizer", respondeu Darla, "embora, pelo que entendi, não haja fãs obstinados em nenhum dos grupos."

O intervalo acabou e a reunião foi reiniciada. Falavam-se de questões estratégicas, mas Darla estava distraída. Ela estava claramente preocupada com o que estava acontecendo e com apostas tão altas que parecia insegura sobre o que fazer.

No intervalo seguinte, Jim, Darla, Jokco e eu nos reunimos em uma sala de conferências para examinar nossas opções.

"Acho que devo ver como fica", disse Darla. Ele decidiu não decidir.

"O que a faz dizer isso?" Eu perguntei. Nas equipes SEAL, ensinamos nossos líderes a agir com determinação no caos. Jocko havia me ensinado que eu precisava ser decisivo, proativo ao invés de reativo. Em vez de deixar que a situação ditasse as decisões, tínhamos que ser nós a assumir o controle da situação. Mas para muitos esta atitude mental não era intuitivo. Muitos agiram com uma abordagem de 'esperar para ver'. Mas a experiência me ensinou que o quadro nunca poderia ser completo, que sempre havia uma margem de risco. Não havia soluções cem por cento certas.

"Bem, não tenho certeza do que está acontecendo", disse Darla. “Ambos podem estar mentindo ou podem estar dizendo a verdade. Não há como

saber. E não tenho informações suficientes para agir, então acho que tenho que ver como isso vai acabar. "

"Qual você acha que será o resultado mais provável?" Eu perguntei.

"O tempo vai dizer. Mas eles não podem trabalhar juntos ”, disse Darla.

“Quando eles perceberem que eu fico com os dois, um irá embora. Se decidirem sair, receberão imediatamente ofertas de nossos concorrentes. E

provavelmente trarão alguns membros importantes da equipe com eles. "

"Existem outras opções?" Jocko perguntou.

“Bem, eu poderia disparar um. Mas qual?" Disse Darla. “E se eu disparar o errado? Eu não acho que sei o suficiente para tomar uma decisão.

"

"Mas eu acho que sim", objetou Jocko. Darla tinha informações suficientes para determinar a conclusão provável, então ela sabia o suficiente para decidir. "Há outra opção", acrescentou Jocko.

"E o que seria?" ela perguntou incrédula.

"Ele poderia despedir os dois", disse Jocko. Darla e Jim trocaram um olhar perplexo. “Quando Leif e eu estávamos juntos na Unidade de Tarefa Bruiser”, continuou ele, “em outra unidade operacional de nossa Equipe SEAL, surgiram problemas entre o comandante da unidade e um dos líderes do pelotão. Ambos eram líderes-chave com um papel essencial no desempenho da unidade, mas simplesmente não conseguiam se dar bem.

Eles se odiavam. Cada um falava mal do outro com nosso oficial comandante da equipe SEAL e sua equipe. Por fim, o comandante - nosso "CEO" - declarou que já estava farto. Ele deu-lhes o fim de semana de folga para que pudessem encontrar maneiras de resolver seus problemas. Na manhã de segunda-feira, os dois ainda insistiam que não podiam trabalhar juntos e os dois pediram o outro foi demitido. Em vez disso, para sua surpresa, o oficial comandante demitiu os dois. "

Demorou um pouco para que o discurso fizesse efeito. Darla ficou pasma. Ele não havia considerado essa opção.

"Eu não quero perder nenhum deles, muito menos os dois!" Darla respondeu.

"Deixe-me fazer uma pergunta", disse a Darla. "Um deles é um líder notável?"

"Não exatamente", admitiu Darla.

Jocko interrompeu: “Eles não encontraram uma maneira de trabalhar juntos. Talvez eles estejam entrevistando para outras empresas. E agora eles estão conspirando um contra o outro. E tudo isso tem um impacto negativo na empresa. Não é exatamente o tipo de líder que eu gostaria de trabalhar para mim. "

"Mas se eu fizer isso, o que acontecerá com suas equipes?" Darla perguntou. Ela estava preocupada com as repercussões imediatas que a perda de know-how técnico e experiência teria sobre a empresa e como as pessoas que trabalham sob sua responsabilidade poderiam reagir.

"Ele disse que não achava que eles tinham grandes fãs", observou Jocko.

“Mesmo que houvesse um ou dois leais, você realmente gostaria que pessoas leais a esse tipo de líder trabalhassem em sua empresa? Deixe-me perguntar-lhe uma coisa: há alguém com o potencial certo que poderia ocupar o seu lugar? Talvez seja a hora de uma promoção em campo. É

provável que o conhecimento profundo dos projetos esteja nas tropas da linha de frente, e não em Eduardo ou Nigel ”.

"Provavelmente é verdade", admitiu Darla.

"Absolutamente verdade", disse Jim, que estava ouvindo em silêncio.

"Como quer ser percebido?" Pressionei Darla. “Você quer ser visto como alguém que pode ser refém das demandas - das ameaças - que eles estão fazendo? Você quer ser visto como indeciso? "

"Não", Darla respondeu sem hesitação.

“Como líder, ela quer ser vista - deve ser vista - como uma pessoa determinada e disposta a fazer escolhas difíceis. O resultado pode ser incerto, mas ele tem informações suficientes para tomar uma decisão ", disse eu.

"E este é um daqueles momentos", acrescentou Jocko. “As pessoas na linha de frente entendem essa dinâmica. Eles sabem o que está acontecendo. Eles respeitarão sua decisão, e sua lealdade a você e à sociedade será fortalecida. "

"Faz sentido", admitiu Darla.

"Vou te dizer outra coisa", eu disse. “Esses caras são como câncer. Sua atitude destrutiva também afetará outros membros da equipe. Quanto mais rápido se livrarem dele, menos danos farão, menos negatividade poderão se espalhar e, acima de tudo, menos pessoas poderão levar consigo. "

"O que você acha, Jim?" Darla perguntou.

"Acho que faz sentido", respondeu Jim. «Jocko e Leif repetidamente nos disseram para sermos determinados e agirmos de forma a ter a melhor vantagem sobre o inimigo; a ser determinado na incerteza. Eu acredito que é o momento perfeito para fazer exatamente isso. Agir."

Darla tirou uma folga da reunião para bolar um plano. Ele ligou para o desenvolvedor principal para falar sobre suas intenções. Ele ficou entusiasmado e propôs dois candidatos para cada equipe, que estavam preparados e dispostos a dar um passo à frente. Eles já haviam colaborado no passado e mantinham boas relações profissionais. O desenvolvedor principal ligou para eles para saber sua disponibilidade e disse a Darla que eles estavam muito satisfeitos com a perspectiva, acrescentando que ambos tinham um conhecimento completo dos principais projetos em andamento.

Darla explicou os detalhes a Jim. Então ele colocou o plano em ação. Ele disse ao escritório de recursos humanos para preparar um rascunho da carta dirigida a Eduardo e Nigel. O departamento de recursos humanos recebeu a

carta de demissão dos dois e os seguranças os escoltaram para fora do prédio. Depois disso, seu endereço de e-mail, telefone e acesso à intranet corporativa foram encerrados. Para Eduardo e Nigel o jogo acabou. Um novo estava começando para Darla e seus engenheiros-chefes recém-nomeados.

1. Identificação positiva.

12

Disciplina Igualdade de Liberdade: A dicotomia da liderança *Leif Babin*

Bagdá, Iraque: a transformação da disciplina "Um alvo certo." A comunicação veio do rádio do nosso pelotão SEAL.

Tínhamos acabado de explodir a porta da frente de um prédio com uma grande carga explosiva e os invasores SEAL haviam sistematicamente limpado todos os cômodos, eliminando o perigo e garantindo que tivéssemos o controle total de toda a instalação. Agora tínhamos que determinar quem matamos ou capturamos e coletamos informações.

Fui comandante de pelotão em meu primeiro deslocamento para o Iraque.

o

a maior parte das operações consistia no que chamamos de missões de ação direta “pegar / matar” ou ataques direcionados. Essas operações foram realizadas quase exclusivamente à noite.

As missões geralmente aconteciam de maneira semelhante, um tanto previsível. Com base nas informações do comando superior ou de operações anteriores, determinamos a posição de um terrorista (ou mais de um). Em seguida, nosso pelotão planejou e executou um ataque ao prédio-alvo - uma casa, escritório ou esconderijo - a fim de capturar os terroristas e reunir inteligência. Quando eles entraram no prédio, nossos SEALs rapidamente protegeram todos os quartos e verificaram as pessoas encontradas lá dentro. Em seguida, questionamos homens em idade militar, identificamos suspeitos de terrorismo ou guerrilheiros e os levamos sob custódia antes de colocá-los em um centro de detenção para posterior interrogatório ou encarceramento. Antes de sair do prédio, nós o procuramos em busca de informações e evidências que pudessem ajudar a condenar pessoas capturadas em um tribunal iraquiano. A evidência pode ter sido material para a fabricação de bombas ou qualquer coisa que

pudesse nos levar a outros guerrilheiros ou servir para abrir um processo contra os suspeitos que estavam sob custódia.

Eles nos treinaram para patrulhar cidades, explodir portas, libertar edifícios e capturar ou matar inimigos. Mas não éramos policiais, não sabíamos quase nada sobre como fazer uma busca em um prédio para encontrar informações e coletar evidências de maneira adequada. No entanto, quão difícil pode ser? Durante as primeiras operações, nos comportamos como qualquer grupo turbulento de jovens armados com treinamento de alto nível o faria: viramos o lugar de cabeça para baixo. Os terroristas eram muito bons em esconder armas e evidências, e os SEALs eram particularmente hábeis em jogar tudo fora para encontrar o que estava escondido. Viramos móveis, jogamos no chão o que estava sobre as escrivaninhas e cômodas, puxamos as cortinas e os quadros pendurados nas paredes. Desmontaríamos qualquer coisa que pudesse servir de esconderijo, incluindo televisores, armários de parede e rádios. Freqüentemente encontramos evidências onde menos esperávamos. Estávamos fazendo uma bagunça tão grande que precisávamos cavar todos os cantos para ver o que realmente estava sendo revistado. O que significava caminhar sobre o que havíamos jogado no chão para procurar por escotilhas escondidas sob os tapetes. Muitas vezes encontramos as evidências ou informações que procurávamos, mas em várias ocasiões perdemos coisas muito importantes porque não havia ninguém com a tarefa específica de coletá-las. Demorou muito, geralmente três quartos de hora. Permanecer em um edifício-alvo por tanto tempo, após o estrondo da carga explosiva e a queda da equipe de assalto fervilhando por toda parte, Depois de realizar algumas operações desta forma, uma nova O sistema judicial iraquiano (composto por juízes locais e conselheiros americanos) impôs regras mais rígidas sobre as provas coletadas, que incluíam uma cadeia de custódia documentada, o preenchimento do formulário fornecido para cada item e uma explicação por escrito da procedência exata das provas, que era para relatar até mesmo em qual quarto de qual edifício ele havia sido encontrado. Desta forma, a evidência pode ser usada com maior confiança.

De repente, nosso método de pesquisa rudimentar e indisciplinado tornou-se ainda mais problemático. Portanto, instruí meu subcomandante de

pelotão a desenvolver um procedimento de busca de evidências mais eficaz para garantir o cumprimento das orientações do novo sistema judicial.

Alguns dias depois, ele apresentou seu plano para mim. A princípio parecia complexo, uma possível violação do princípio da simplicidade.

Conforme ele me explicou, no entanto, ficou claro que cada um recebeu uma tarefa simples para realizar em paralelo com as atribuídas aos outros membros da equipe de ataque. O plano indicou uma equipe de busca com indivíduos específicos responsáveis por tarefas específicas: um desenharia um esboço do edifício e localização das instalações, outro etiquetaria cada cômodo com um número, outro ainda filmaria e fotografaria as evidências onde estavam encontrado. Para cada quarto, um SEAL tinha que ser nomeado responsável por tudo o que estava contido. As buscas teriam sido conduzidas sistematicamente de maneira ordenada, O responsável por cada quarto recolhia os itens suspeitos ou evidências, colocando-os em um saco plástico especial. Em seguida, ele etiquetaria o envelope para que todos soubessem quem havia encontrado as evidências e onde. Depois de revistada uma sala, o responsável colocava um X no número correspondente, para que todos soubessem que já havia sido peneirada. Por fim, o responsável teria guardado as sacolas plásticas até o retorno à base e teria que repassá-las pessoalmente à equipe de análise de inteligência, seguindo os procedimentos impostos pela cadeia de custódia.

Uma vez de volta ao acampamento, o SEAL que desenhou a planta do edifício e o que numerou as salas recriaria a disposição das salas com fita adesiva colocada no chão e colocaria os sacos de provas no local correspondente. Quando a equipe de análise começasse a trabalhar, eles saberiam imediatamente em qual cômodo de qual prédio as evidências foram encontradas. Eles também saberiam quem os recolheu, caso surgissem dúvidas.

Embora o plano parecesse complicado no início, uma vez que entramos nos detalhes das funções individuais, ele foi bastante simples. Além disso, calculei que se cada uma dessas tarefas levasse cerca de dez minutos e todas funcionassem em paralelo, esse procedimento disciplinado nos permitiria fazer o trabalho com muito mais eficiência do que o método de pilhagem que havíamos usado até então.

Meu vice havia bolado um plano excelente que prometia melhorar substancialmente o trabalho de coleta de provas. Agora tínhamos que explicar ao pelotão. Pedi a ele que preparasse alguns slides de PowerPoint para explicar o novo procedimento. Reunimos o pelotão e fizemos a apresentação.

Como os seres humanos tendem a resistir à mudança, houve vozes de dissidência imediatas. "Vai demorar muito", reclamou um dos SEALs.

“Por que temos que fazer de outra forma? Se funcionar, por que mudar?

" adicionou outro.

"Eu não vou ficar aí esperando eles atirarem em mim enquanto fazemos isso!" exclamou um SEAL experiente. "Alguém vai acabar ficando lá."

Segundo ele, implementar esse plano significava tentar o destino.

Praticamente todo o pelotão foi contra.

Então eu tive que explicar o porquê. "Ouça", comecei. "Qual de vocês vasculhou um quarto que já havia sido revistado?" Eles admitiram que isso aconteceu com mais ou menos todos. "Qual de vocês olhou para um quarto em ruínas e se perguntou se ele já tinha sido revistado?" Novamente, isso aconteceu com a maioria dos homens do pelotão. Continuei: "Quem vasculhou o banheiro do andar de cima na última operação?" Eles me olharam fixamente. Eu sabia a resposta e disse a ele: "Ninguém". De volta à base, descobrimos que o banheiro não havia sido revistado; nós o havíamos esquecido. “Acontece que não estamos fazendo um bom trabalho. Os padrões de teste estão se tornando mais rigorosos. Nós temos que fazer melhor. Este método nos dá um bom procedimento operacional padrão a ser usado. Com disciplina e treinamento, seremos muito mais eficazes do que antes. Então, vamos tentar. Vamos fazer alguns testes e ver como funciona. "

Enquanto resmungava, o pelotão SEAL obedeceu. Colocamos o equipamento operacional e fomos para um dos prédios de base abandonados que costumávamos treinar antes das missões. Repassamos o

plano uma última vez e então o colocamos em ação: um ensaio geral. Na primeira vez, demoramos meia hora, muito tempo, mas ainda menos do que os quarenta e cinco minutos que levamos antes. Mudamos para outro prédio e repetimos a operação. Agora as pessoas sabiam o que fazer e entendiam melhor como se mover. O segundo teste durou cerca de vinte minutos.

Outro prédio: desta vez, demorou dez minutos. Agora os meninos estavam convencidos. A implementação de um método de busca disciplinado melhorou muito a eficácia e a eficiência do trabalho. Isso significava menos chance de perder evidências e informações importantes.

Naquela noite, nós o colocamos em prática pela primeira vez em uma missão real no centro de Bagdá. Como um mecanismo bem lubrificado, limpamos, protegemos e revistamos o prédio alvo ... tudo em menos de vinte minutos. Quando voltamos ao acampamento, todas as evidências que havíamos coletado foram colocadas em pilhas organizadas por quartos. Em seguida, fizemos pequenos ajustes nos procedimentos para melhorar ainda mais a eficiência, por exemplo, usando sacos plásticos com zíper contendo pertences pessoais dos prisioneiros pendurados em seus pescoços.

Não apenas fomos mais rápidos, mas a qualidade da coleta de evidências melhorou dramaticamente. Com o método anterior, o tempo limitado e a incapacidade de rastrear as evidências coletadas, pelo menos as piores, nos impediam de fazer buscas em vários edifícios na mesma operação. Com o novo método disciplinado, fomos capazes de invadir e completar a busca tão rapidamente que agora podíamos atingir dois, às vezes três alvos por noite, sempre mantendo as evidências separadas e organizadas. Os procedimentos disciplinados aumentaram substancialmente nossa liberdade de operação e manobra. Disciplina é igual a liberdade.

A disciplina começa todos os dias quando o primeiro alarme dispara.

Digo o primeiro alarme porque tenho três, como fui ensinado por um dos mais temidos e respeitados instrutores SEAL: um elétrico, um a bateria e um de corda manual. Assim, não há desculpa para não se levantar, principalmente com o que esse momento de definição acarreta. O momento em que o alarme dispara é o primeiro teste; dá o tom para o resto do dia. O

teste não é complicado: quando o alarme dispara, você se levanta ou fica embaixo das cobertas e volta a dormir? Se você tiver disciplina para sair da cama, você ganha: passa no teste. Se você está mentalmente fraco e deixa essa fraqueza mantê-lo na cama, você falha. Mesmo que pareça uma ninharia, essa fraqueza se traduz em decisões mais significativas. Mas se você exercer disciplina, Enquanto treinava os SEALs, aprendi que se quisesse um tempo extra para estudar o material acadêmico que eles nos deram, preparar a sala e o uniforme para uma inspeção ou apenas alongar meus músculos doloridos, tive que criar aquele tempo porque não existia no programa . Quando entrei para a primeira equipe SEAL, mantive esse hábito. Se eu quisesse mais tempo para trabalhar com equipamentos, limpar armas, estudar táticas ou novas tecnologias, eu teria que criá-los. E a única maneira de fazer isso era acordar cedo. Qual disciplina exigia.

Levantar cedo foi o primeiro exemplo nas equipes SEAL em que percebi que a disciplina realmente fazia a diferença entre ser bom e ser excelente.

Eu vi isso em alguns dos SEALs mais velhos e experientes. Aqueles que estavam no trabalho antes de todos eram considerados os melhores "operadores", ou seja, tinham mais experiência em campo, o equipamento mais organizado, eram os melhores atiradores e tinham mais respeito. Por disciplina, quero dizer autodisciplina inerente ... uma questão de vontade pessoal. Os melhores SEALs com quem trabalhei eram invariavelmente os mais disciplinados. Eles acordaram cedo, malharam todos os dias, estudaram táticas e tecnologias. Eles mantiveram suas habilidades treinadas. Alguns deles foram para a cidade, beberam e ficaram acordados até altas horas da madrugada, Quando os SEALs lançam operações de combate, a disciplina é básico. Os operadores SEAL podem ter que transportar equipamentos pesando entre vinte e dois e quarenta quilogramas. As temperaturas podem ser extremamente altas ou congelantes. Quando em patrulha e é hora de descansar, os operadores SEAL não podem simplesmente cair no chão e largar a carga. Eles têm que se mover taticamente ... lenta e silenciosamente. Quando querem comer ou beber, precisam esperar até estarem em uma posição segura. Embora possam estar exaustos por falta de sono, quando têm oportunidade de descansar devem permanecer alertas e alertas para não serem surpreendidos pelo inimigo. Nada é fácil. A tentação de pegar um atalho nunca o deixa. É

tão fácil quanto ficar na cama pela manhã e dormir mais. Mas a disciplina é essencial para o sucesso e a vitória de qualquer líder em qualquer equipe.

Embora exija controle e ascetismo, na verdade é sinônimo de liberdade.

Quando você tem disciplina para acordar cedo, obtém mais tempo livre em troca. Quando você tem disciplina para manter seu capacete e colete à prova de balas no campo, você se acostuma e aprende a se mover livremente, mesmo quando sobrecarregado pelo equipamento. Quanto mais disciplina você colocar na academia, treinando fisicamente seu corpo para ser mais resistente, mais leve e mais fácil parecerá o equipamento.

À medida que fiz minha carreira em posições de liderança à medida que fui subindo progressivamente, me esforcei para melhorar constantemente minha disciplina. Rapidamente percebi que não era apenas a qualidade mais importante de um indivíduo, mas também de uma equipe. Quanto mais disciplinados os procedimentos operacionais padrão de uma equipe, mais liberdade ela terá para praticar o comando descentralizado (Capítulo 8) e, conseqüentemente, agir com mais rapidez, foco e eficiência. Assim como um indivíduo se destaca no exercício da autodisciplina, uma unidade que possui procedimentos mais rigorosos e disciplinados terá desempenho e vencerá.

Trouxe a ideia de procedimentos operacionais padrão disciplinados para a Unidade de Tarefas Bruiser. No Bruiser, implementamos ainda toda uma série de procedimentos operacionais que os pelotões e unidades operacionais dos SEALs seguiram: como reagir ao contato com o inimigo em manobras predeterminadas chamadas de "exercícios de ação imediata", método usado ao sair da patrulha que varia pouco de um pelotão para outro.

Padronizamos a maneira como carregamos os veículos, a maneira como nos reunimos em um prédio em um alvo, a maneira como saímos dos edifícios, contávamos para ter certeza de que estávamos todos lá. Até padronizamos os procedimentos de rádio para que as informações mais importantes fossem comunicadas de forma rápida e clara a todos, sem possibilidade de confusão. Havia uma metodologia disciplinada em praticamente tudo o que fazíamos.

Mas havia também - e há - uma dicotomia na disciplina rigorosa que seguíamos. Em vez de nos tornar mais rígidos e incapazes de improvisar, essa disciplina na verdade nos tornou mais flexíveis, adaptáveis e eficientes.

Isso nos permitiu ser criativos. Quando queríamos mudar os planos no meio de uma operação, não precisávamos refazer tudo. Éramos livres para agir dentro da estrutura de nossos procedimentos disciplinados. Tudo o que precisávamos fazer era uni-los e explicar qual parte do plano havia mudado.

Quando queríamos combinar equipes de fogo, esquadrões e até pelotões, podíamos fazê-lo sem problemas porque cada elemento operava seguindo os mesmos procedimentos básicos. Finalmente, talvez o mais importante de tudo, quando as coisas pioraram e a névoa da guerra caiu, contamos com procedimentos disciplinados para enfrentar os desafios mais difíceis no campo de batalha. Embora a disciplina rigorosa muitas vezes traga mais liberdade, há situações em que uma equipe pode se encontrar tão enredada por uma regra imposta que não pode tomar decisões e pensar livremente. Se os líderes e as tropas da linha de frente que executam a missão não tiverem capacidade de adaptação, essa situação afetará negativamente o desempenho da equipe. Portanto, um equilíbrio deve ser encontrado entre disciplina e liberdade, e mantido escrupulosamente. É aqui que reside a dicotomia: disciplina estrita, ordem, regime e controle podem parecer o oposto da liberdade, o poder de agir, falar ou pensar sem restrições. Na realidade, a disciplina é o caminho para a liberdade.

Princípio Todo líder segue uma linha muito tênue. É isso que torna a liderança tão difícil. Assim como disciplina e liberdade são forças opostas que devem ser equilibradas, a liderança exige encontrar o equilíbrio entre inúmeras qualidades aparentemente contraditórias, entre um extremo e o outro. Reconhecer isso é uma das ferramentas mais poderosas que um líder tem à sua disposição; se ele mantiver isso em mente, poderá contrabalançar mais facilmente as forças opostas e dirigir com mais eficácia.

Um líder deve liderar, mas também estar pronto para segui-lo. Às vezes, outro membro da equipe - um subordinado ou subordinado - pode estar na melhor posição para elaborar um plano, tomar uma decisão ou liderar uma situação específica. Talvez o subordinado tenha mais conhecimento em uma

área específica ou mais experiência. Talvez ele apenas tenha pensado em uma maneira melhor de cumprir a missão. Bons líderes precisam aceitar essas situações de boa vontade e deixar de lado o ego e a agenda pessoal para garantir que a equipe tenha a melhor chance de atingir seus objetivos estratégicos. Um verdadeiro líder não se intimida quando outros se apresentam e fazem justiça com as próprias mãos. Líderes sem autoconfiança têm medo de ser ofuscados por outros. Se a equipe for bem-sucedida, então os elogios irão para os chefes, mas um líder não deve buscar os elogios. Um líder deve ser confiante o suficiente para seguir outro quando a situação o exigir.

Um líder deve ser determinado, mas não autoritário. Os SEALs são conhecidos pelo entusiasmo com que enfrentam os desafios mais difíceis e concluem as missões mais difíceis. Alguns podem até me acusar de ser excessivamente agressivo, mas fiz o meu melhor para garantir que todos os meus subordinados se sentissem livres para vir até mim com preocupações, idéias, pensamentos e até mesmo diferenças. Se eles sentissem que algo estava errado ou pensassem que havia uma maneira melhor de agir, eu os encorajaria - independentemente da nota - a virem até mim para me fazer perguntas e apresentar um ponto de vista diferente. Eu os ouvi, discuti novas opções e cheguei a uma conclusão com eles, muitas vezes adaptando parte de sua ideia ou mesmo tudo se fazia sentido. Se não fazia sentido, discutimos por que e quando nos separamos, ambos entendemos melhor o que estávamos fazendo. Dito isso, meus subordinados também sabiam que, se quisessem reclamar do trabalho árduo e do esforço constante dedicado a isso, a missão que eu esperava deles, é melhor eles irem para outro lugar.

Um líder deve ser calmo, mas não um autômato. É normal - necessário – mostrar emoções. Os membros da equipe precisam entender que seu líder se preocupa com eles e com seu bem-estar. Mas ele tem que controlar suas emoções. De que outra forma você acha que pode controlar qualquer outra coisa? Os líderes que perdem a paciência também perdem o respeito. Ao mesmo tempo, porém, nunca mostrar raiva, tristeza ou frustração os faria parecer completamente sem emoção ... como robôs. As pessoas não seguem robôs.

Obviamente, um líder deve ser confiante, mas não arrogante. A segurança é contagiante, uma qualidade maravilhosa tanto para um líder quanto para uma equipe. Quando é excessivo, porém, torna-se complacência e arrogância, o que acabará por levar ao fracasso.

Um líder deve ser corajoso, mas não imprudente. Ele deve estar disposto a aceitar riscos e agir com ousadia, mas nunca de forma imprudente. É

função do líder minimizar os riscos que podem ser controlados para cumprir a missão sem sacrificar a equipe ou consumir muitos recursos críticos.

Os líderes devem ter espírito competitivo, mas também saber perder com estilo. Devem fomentar a competição e estimular a si mesmos e a sua equipe a dar tudo de si, mas nunca devem colocar o desejo de sucesso pessoal antes do sucesso da missão como um todo. Os líderes devem agir profissionalmente e reconhecer a contribuição dos outros.

Um líder deve estar atento aos detalhes, mas não obcecado por eles. Um bom líder não se envolve nos detalhes de um problema tático às custas do sucesso estratégico. Ele deve monitorar e monitorar o progresso da equipe nas tarefas mais importantes, mas não pode se deixar absorver pelos detalhes e perder de vista o quadro geral.

Um líder deve ser forte, mas também resistente, não apenas fisicamente, mas também mentalmente. Tem de manter a capacidade de desempenho ao mais alto nível e fazê-lo por muito tempo. Os líderes devem admitir os limites e saber com que ritmo se perguntar e à equipe para que possam manter bons níveis de desempenho indefinidamente.

Os líderes devem ser humildes, mas não passivos; reservado, mas não silencioso. Eles devem possuir modéstia e a capacidade de manter o ego por baixo controle para ouvir os outros. Eles têm que admitir erros e fracassos, assumir a responsabilidade por eles e encontrar uma maneira de evitar que aconteçam novamente. Mas eles precisam fazer suas vozes serem ouvidas quando for importante. Eles devem ser capazes de apoiar a equipe e rejeitar respeitosamente uma decisão, ordem ou orientação que possa impactar negativamente o sucesso da missão geral.

Um líder deve estar próximo dos subordinados, sem ser muito fraterno.

Os melhores líderes entendem as motivações dos membros da equipe e conhecem seus homens ... suas vidas e suas famílias. Mas ele nunca deve se tornar íntimo demais de alguém a ponto de essa pessoa ser mais importante do que as outras, ou mais importante do que a própria missão. Os líderes nunca devem se comportar de maneira que a equipe esqueça quem está no comando.

Um líder deve praticar a responsabilidade absoluta. Paralelamente, deve empregar um comando descentralizado e confiar a responsabilidade aos líderes subordinados.

Finalmente, um líder não tem nada a provar e tudo a provar. Graças à classificação e à posição, a equipe sabe que o líder está no comando. Um bom líder não se gaba de sua posição. Assumir os detalhes apenas para demonstrar e reafirmar sua autoridade para a equipe é um sinal de liderança medíocre e inexperiente, que carece de confiança. Como a equipe sabe que o líder é de fato quem manda, a esse respeito ele não tem nada a provar.

Mas, de outro ponto de vista, ele tem tudo a provar: cada membro da equipe deve desenvolver a confiança de que o líder julgará corretamente, permanecerá calmo e tomará a decisão certa quando for preciso. Os líderes precisam ganhar esse respeito e provar que são dignos, mostrando por meio de ações que vai cuidar dos subordinados e estar atento aos seus interesses e bem-estar a longo prazo. Nesse sentido, o líder tem tudo para provar a cada dia.

Além dessas, existem inúmeras outras dicotomias que precisam ser cuidadosamente equilibradas. Em geral, quando um líder está com problemas, a raiz do problema é que ele foi longe demais em uma direção e saiu do curso. Estar ciente das dicotomias de liderança permite que você entenda o problema e faça as correções necessárias.

euUMA DICOTOMIA DE LIDERANÇA Um bom líder deve ser:

– autoconfiante, mas não arrogante; – corajoso, mas não temerário;

– competitivo, mas deve saber perder com estilo; – atento aos detalhes, mas não obcecado por eles; – forte, mas também resistente; – capaz de liderar, mas também de seguir; – humilde, mas não passivo;

– determinado, mas não autoritário; – reservado, mas não silencioso; – calmo, mas não um autômato; racional, mas não desprovido de emoções; – próximo do seu, mas não tanto a ponto de ter preferências por um em relação ao outro ou em relação à mesma equipe; ele não deve dar confiança a ponto de esquecer quem está no comando; – capaz de exercer a responsabilidade absoluta e exercer o comando descentralizado.

Um bom líder não tem nada a provar e tudo a provar.

Aplicativos de negócios O CFO finalmente me encontrou sozinho, entre as reuniões, e esclareceu a situação: toda a divisão elétrica estava perdida. Ele não conseguia acreditar que Andy, o CEO da empresa, estava mantendo as coisas abertas. Talvez no futuro a situação se revertesse e a divisão começasse a dar frutos. Mas falava-se de mais de cinco anos ... um período muito longo no setor da construção, em que as condições de mercado, o clima econômico, a concorrência, os contratos e os custos da mão de obra poderiam mudar radicalmente as previsões.

«A única forma de o tornar rentável seria pagá-lo entre trinta e quarenta por cento a mais do que o valor médio de mercado. E se fizermos isso, com certeza, pode valer a pena, mas perderemos muito. "

"Por que você acha que Andy o mantém aberto?" Eu perguntei curiosamente. “Ele é um homem inteligente. Ele deve ter entendido o que está acontecendo. "

O CFO baixou os olhos e olhou por cima do ombro. "É sobre Mike", disse ele solenemente.

"Mike, o CEO da divisão elétrica?" Eu perguntei.

"Sim. Ele é um velho amigo de Andy ”, respondeu o gerente. "Um amigo que foi próximo a ele para o bem ou para o mal."

"Tudo bem", eu disse, entendendo as implicações. Andy estava cuidando de seu amigo.

"Quais são as consequências de manter essa divisão aberta?" Eu perguntei.

“Se a mantivermos aberta, continuaremos a perder capital. O que por si só não vai nos matar ”, respondeu o diretor financeiro. “Mas se tivermos pouco dinheiro e uma despesa inesperada aparecer, ficaremos extremamente vulneráveis. Não me importo em correr riscos, mas isso não faz sentido. "

No dia seguinte conheci Andy. Eu havia trabalhado com a empresa por cerca de um ano, mas principalmente com gerentes de nível médio. Andy havia me chamado para treinar os outros líderes, mas descobri que ele também precisaria de alguns conselhos.

Estávamos examinando os pontos fortes e fracos da liderança em toda a empresa e aguardava uma oportunidade para levantar essa questão. Por fim, chegamos ao Mike.

"Ele é uma ótima pessoa", disse Andy. “Eu o conheço há anos. Ele é um especialista no setor. ”

"Fantástico", respondi. "A divisão dele vai lhe render muito dinheiro."

"Bem, você sabe, eu vi algumas boas oportunidades no negócio de eletricidade e queria entrar nisso", disse ele claramente desconfortável.

"Com a experiência de Mike, eu sabia que ele poderia dar excelentes resultados."

"Então a divisão paga?" Eu perguntei.

"Ainda não", respondeu Andy, "mas o fará no futuro."

"Quantos meses vai demorar?"

Andy fez uma pausa. "Honestamente, pode demorar três ou quatro anos."

"Ai," eu disse. "Parece muito tempo na sua indústria."

"E pode demorar muito.

Andy admitiu. “É que eles não estão tomando agora contratos externos. "

"Já pensou na possibilidade de fechar a divisão?" Eu perguntei sem rodeios.

"Sim ... mas ... você sabe, eles vão começar a pagar em alguns anos", ele respondeu hesitante.

"Deixe-me fazer uma pergunta", disse eu. “O que aconteceria no caso de um acontecimento imprevisto? Despesas inesperadas? Um sério revés? Um grande contrato que não vence? Você seria capaz de lidar com esse tipo de perda se as coisas piorassem? "

"Provavelmente não", Andy respondeu.

"E essa é a melhor estratégia para a empresa?" Eu perguntei.

“Não é tão simples, você sabe. Eu conheço Mike há muito tempo. Muito tempo ”, disse Andy. “Ele sempre se deu bem comigo. Não posso rejeitar isso como se nada tivesse acontecido. "

Aqui estamos. Andy sabia que sua lealdade era um erro. Eu só tinha que ter certeza de que ele chegasse a um acordo com essa consciência e visse o que realmente era.

Como Andy acabara de assistir à minha apresentação sobre a dicotomia da liderança, peguei uma frase minha. "Então, um de seus homens é mais importante do que a missão?" Eu perguntei sem rodeios.

"Eu não disse isso", Andy insistiu.

"Como líder, você deve estar próximo do seu", expliquei. “E, como disse na apresentação, o equilíbrio está em evitar que uma pessoa se torne mais

importante do que a missão ou o bem da equipe. Francamente, parece-me que Mike é mais importante do que a estabilidade econômica e o sucesso de sua empresa. "

Estava claro que Andy sabia que estava desequilibrado em uma direção.

Como acontece com muitas dicotomias de liderança, a maior força de uma pessoa pode se tornar sua maior fraqueza se ela não souber como equilibrá-la. A melhor qualidade de um líder pode ser a determinação, mas se ele for longe demais, ele se tornará imprudente. A melhor qualidade de um líder pode ser a autoconfiança, mas quando ele se torna excessivamente confiante, não escuta os outros. Neste caso, Andy era um líder muito leal, ele conhecia bem e se preocupava com seus líderes e funcionários. No entanto, a lealdade a Mike estava colocando em risco a estabilidade financeira de toda a empresa. Sua lealdade não estava equilibrada.

Além dos balanços da empresa, os outros líderes de Andy viram o que estava acontecendo e isso gradualmente corroeu sua autoridade como CEO.

Eventualmente Andy capitulou, “Eu sei, eu sei, feche a divisão, corte as perdas. Mas numa situação como esta é difícil ».

"De fato é. Ser líder nunca é um passeio no parque ", disse eu.

“Imagine os homens da Marinha dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial cujos navios foram seriamente danificados. Ao entrarem na água e correrem o risco de afundar, às vezes eram forçados a fechar as escotilhas de um compartimento onde estavam homens que eram seus amigos para salvar todo o navio. Foi uma decisão incrivelmente difícil. Mas eles sabiam que, se não o fizessem, colocariam em risco a vida de todos.

Foi preciso disciplina para tomar a decisão mais terrível a fim de salvar o navio e todos os outros homens a bordo. É uma lição em sua baia com Mike. Você precisa de disciplina para fechar essa escotilha, para fechar a divisão elétrica, a fim de garantir a segurança da sua empresa ... e de todos os demais funcionários. "

Andy entendeu a mensagem. Dois dias depois, ele me ligou e disse que havia tomado a decisão de cortar as perdas da empresa e começado a divisão de Mike. Ele sabia que era o movimento certo e agora tinha certeza.

Para espanto de Andy, Mike disse que ele entendia perfeitamente bem e que esperava por isso. Não teve um impacto negativo em sua amizade. Andy encontrou outra função para aproveitar a experiência e as habilidades de Mike, o que lhe permitiu agregar valor à empresa. As economias com o corte deram-lhes liberdade para investir em outras divisões mais lucrativas.

Posfácio

Existe uma resposta para a velha questão de saber se um líder nasceu ou foi feito. É claro que alguns nascem com qualidades naturais de liderança, como carisma, eloqüência, raciocínio rápido, mente firme, disposição para correr riscos onde os outros podem hesitar ou capacidade de permanecer calmo em situações caóticas e estressantes. Outros podem não possuir tais dons inatos, mas com uma vontade de aprender, uma atitude humilde e aberta a críticas construtivas para melhoria, prática disciplinada e treinamento, mesmo aqueles menos dotados desde o início podem se tornar um líder altamente eficaz. Outros, que podem ter todo o talento do mundo, irão falhar se não forem humildes o suficiente para assumir a responsabilidade por seus erros, admitir que não previram tudo, ouvir conselhos, aprenda e cresça constantemente. Ao adotar uma atitude de total responsabilidade, qualquer pessoa pode se tornar um líder eficaz. As qualidades descritas neste livro podem e devem ser aprimoradas por meio de treinamento para criar melhores líderes e equipes com desempenho no mais alto nível. O treinamento é um aspecto crítico que deve ser usado para desenvolver as bases da liderança e construir a confiança dos líderes na capacidade de se comunicar e liderar.

Os líderes podem não ser os únicos a gerar estratégias, táticas ou instruções específicas que levam a equipe ao sucesso. Mas aqueles que praticam a responsabilidade total permitirão que os principais líderes da equipe encontrem uma maneira de vencer. Alguns dos planos mais ousados e bem-sucedidos da história não vieram de hierarquias superiores, mas de líderes da linha de frente. Os líderes simplesmente tiveram a coragem de aceitá-los

e segui-los. A responsabilidade absoluta é uma mentalidade, uma atitude. Se os líderes mostrarem isso e promoverem uma cultura de responsabilidade dentro de suas equipes e organizações, todos os o resto se ajusta por si só. Logo o líder não precisa mais se envolver nos detalhes das decisões, mas pode olhar para cima e focar na missão estratégica enquanto a equipe conduz as batalhas táticas. O objetivo de todos os líderes deve ser fazer com que as coisas funcionem por si próprios.

Isso significa que eles precisam treinar e orientar os subordinados para prepará-los para assumirem mais responsabilidades. Quando recebe orientação e treinamento adequados, o líder subordinado pode eventualmente substituir o chefe, permitindo que ele passe para o próximo nível de liderança.

Muitos dos tópicos discutidos neste livro já foram tratados no passado.

Não nos vemos como criadores de um novo paradigma de princípios de liderança. Muito do que aprendemos e reaprendemos existe há centenas, em alguns casos, milhares de anos. Mas embora seja fácil entender esses princípios na teoria, pode ser difícil aplicá-los na vida. A liderança é simples, não é fácil.

A liderança é uma arte e uma ciência. Não existem respostas exatas ou fórmulas específicas a seguir: em qualquer situação existem grandes áreas cinzas, nem brancas nem pretas. Pode haver uma gama infinita de opções para soluções potenciais para qualquer desafio de liderança. Alguns estarão errados e apenas levarão a mais dificuldades, enquanto outros resolverão o problema e colocarão a equipe de volta no caminho certo. As decisões de liderança são inerentemente difíceis e exigem prática. Nem todas as decisões serão corretas: todos os líderes cometem erros. Nenhum líder, por mais competente e experiente que seja, está imune a isso. Lidar com esses erros com humildade é essencial para qualquer líder. Subordinados ou subordinados não esperam que o chefe seja perfeito.

Nenhum livro pode dizer a um líder como se comportar em todas as situações, mas oferece uma base sólida para tomar decisões difíceis, uma estrutura a ser usada como um guia quando confrontado com dilemas de liderança. Embora os detalhes de uma situação e os atores envolvidos

diferem ligeiramente, os princípios permanecem os mesmos e podem ser aplicados, direta ou indiretamente, para superar quaisquer desafios de liderança que possam surgir.

Embora não haja garantia de sucesso no campo da liderança, uma coisa é certa: liderar pessoas é uma das atividades humanas mais desafiadoras e, portanto, mais gratificantes. Portanto, com a perspectiva dessa recompensa, aceite o peso da liderança e entre no campo de batalha, seja qual for a arena, com a determinação disciplinada de assumir responsabilidades, liderar e vencer.

APÊNDICE

Jocko Podcast Perguntas e respostas de liderança Pouco depois do lançamento de Never Say But nos Estados Unidos, Jocko Willink lançou o Jocko Podcast, um podcast popular que há muito tempo é o podcast número um relacionado a negócios e foi selecionado entre os dez melhores podcasts de 2016 do iTunes. Por meio de uma revisão aprofundada do livro e conversas com convidados - veteranos com grande experiência em combate ou indivíduos de diferentes origens com perspectivas, dificuldades e problemas muito pessoais - Jocko e seu colega anfitrião e produtor, Echo Charles, falam sobre guerra, liderança, negócios, jiu-jitsu, luta livre, preparação física e vida. Leif Babin é um convidado frequente no Jocko Podcast.

Em essência, o Jocko Podcast é sobre a natureza humana vista através das lentes da guerra, conflito e os desafios apresentados por batalhas coletivas e pessoais.

No podcast, Jocko frequentemente responde a perguntas feitas por ouvintes por e-mail, mídia social e interações públicas. Echo Charles lê as perguntas para os ouvintes do Jocko Podcast, que explora uma ampla variedade de temas, incluindo preparo físico, objetivos pessoais, disciplina, subordinados que desejam prevalecer e, é claro, liderança. Visto que muitas das respostas às perguntas sobre liderança abordam questões-chave, decidimos incluir algumas para ajudar os líderes a aplicar os princípios discutidos neste livro.

As perguntas e respostas a seguir são baseadas em transcrições de podcast e foram deixadas como estavam originalmente para restaurar o clima das conversas, embora uma pequena revisão tenha sido feita para garantir clareza e compreensão.

Do Jocko Podcast 1

ECHO CHARLES: Que conselho você daria aos oficiais que entram nas forças especiais ou em posições de liderança de elite?

JOCKO WILLINK: Essa é uma pergunta que as pessoas promovidas a posições de liderança costumam me fazer pela primeira vez. Por exemplo, militares recebendo uma promoção ou pessoas do mundo do trabalho assumindo um papel de liderança pela primeira vez. Direi a mesma coisa a todos: seja no mundo do trabalho ou no campo de batalha, os princípios de liderança permanecem os mesmos.

Então, o que fazer se esta for sua primeira vez em uma função de liderança?

Como assumir esse papel?

Número um: seja humilde. Eu sei que não faço nada além de repeti-lo e talvez pareça um disco quebrado. Mas todo mundo sabe e todo mundo já viu aqueles caras arrogantes que assumem um papel de liderança e acreditam que podem ditar as leis. "Ou você faz o que eu digo ou essa é a porta." E uma equipe perderá o respeito quase instantaneamente por essa pessoa.

Então, como se comportar?

Venha

e

seja

humilde.

Respeite as

pessoas.

Respeite-os independentemente de sua posição, independentemente de você ganhar muito dinheiro, mais do que qualquer outra pessoa. Isso não importa. Trate a todos com respeito. Trate-os com respeito e eles respeitarão você.

Você também deve ouvi-los. Significa muito quando uma das pessoas que trabalha para você vem falar com você e você se senta e diz: "Ok, deixe-me fazer algumas anotações sobre o que você está dizendo."

Isso significa muito para eles. No entanto, às vezes as pessoas esquecem.

Eles esquecem como é horrível olhar para cima e ver o chefe ignorá-lo ou dizer: "Não tenho tempo para você agora".

Você tem que ouvir. Porque ouvir as pessoas cria uma conexão, e é isso que você tenta fazer quando está em uma posição de liderança: criar relacionamentos. O trabalho consiste nisso. Liderança de combate é sobre isso. A vida é sobre isso.

É assim que você lidera as pessoas: você constrói relacionamentos com elas. Leif e eu apenas conversamos sobre isso. Claro, se você for um de meus subordinados, darei uma ordem e você a executará. Mas as pessoas que realmente o seguem não são aquelas a quem casca de ordens; aqueles que realmente o seguem são as pessoas com quem você tem um relacionamento genuíno. Eles fariam tudo por você.

Os caras que trabalharam para mim, que eram meus subordinados, fariam qualquer coisa por mim. E eu teria feito qualquer coisa por eles ...

Eu teria feito qualquer coisa por aqueles caras. Eles teriam feito o mesmo por mim.

Porque? Não porque eu estivesse dando ordens. Isso não funciona.

Relacionamentos precisam ser construídos.

E como os relacionamentos são construídos? Respeitando as pessoas.

Sendo humilde. Ouvindo. Sendo inteiro e dizendo a verdade às pessoas.

Você não pode mentir. Mentir é uma palavra forte, porque em geral não acho que as pessoas tenham o hábito de mentir umas para as outras. Mas às vezes os líderes dizem meias verdades e escondem coisas. Mas você não pode fazer isso porque as pessoas percebem. Mesmo que alguém não saiba o que é a verdade, certamente entende quando não é contada.

Então, sempre fui honesto com meus meninos. Eu disse: “Ok, aqui está o que acontece. O problema é este. É aqui que nós erramos. Isso é o que precisamos fazer de melhor. E essas são as pressões que meus superiores colocam sobre mim. É por isso que estou sob pressão ».

Eu não adoçei a pílula. Eu não estava tentando fazer as coisas parecerem diferentes do que realmente eram.

Se eles me disserem algo de que não estou convencido, não direi aos meus filhos: "Ei, não estou convencido disso, mas faremos de qualquer maneira." Não. Se eu não acreditar, tenho que entender por que temos que fazer isso. Tenho que ir até o chefe e perguntar: “Chefe, não entendo por que estamos fazendo isso. Não vejo como isso nos ajudará a vencer a batalha. Você poderia explicar para mim, para que eu possa explicar para meus meninos? ' E meu chefe vai poder me explicar.

E será porque todos nós estamos tentando vencer a guerra. Meu chefe está tentando vencer a guerra. Portanto, ele não me dirá algo que não faça sentido ou lógica tendo em vista o objetivo de vencer a guerra. E eu tenho que acreditar. E se não, então eu deveria fazer perguntas a ele.

Esse é o tipo de coisa que nos permite construir um relacionamento.

Conversas de Frank. Assim como a responsabilidade faz. A responsabilidade ajuda a construir relacionamentos. Quando surgirem problemas, você terá que assumir a responsabilidade ... e então resolver o problema. Portanto, quando as coisas vão bem, dê reconhecimento e crédito à equipe. Isso também ajuda a construir relacionamentos.

Portanto, isso é o que eu diria a um novo líder no local de trabalho ou no campo de batalha. Para trabalhar duro também. Eu deveria ter dito isso primeiro. Trabalhe duro: é a base de tudo.

Então você tem que ter equilíbrio. Todas essas coisas precisam ser equilibradas. Por exemplo: quando você fala a verdade, quando você é sincero, você também deve ter tato. Dizer a verdade e ser franco não dá permissão para ser um idiota. Se você trabalha com subordinados e eles fazem uma bagunça, não diga: “Este trabalho é uma merda. Você me desapontou ".

Não. A primeira coisa que você faz é assumir a responsabilidade e dizer: "Obviamente não te dei um guia satisfatório." Em seguida, discuta o que deu errado. Mas o que estou tentando fazer com que você entenda é que existem pessoas rudes que os líderes e todos os demais detestam porque não têm tato. Eles não usam jiu-jitsu mental. Eles não pensam. Eles não avaliam a situação como um todo. Você deve ser como um jogador de xadrez, não alguém que move peças. Você tem que influenciar as pessoas.

Portanto, não confunda ser honesto com ser direto, sem tato e idiota.

Você tem que praticar jiu-jitsu. E para quem não conhece, o jiu-jitsu é uma arte marcial cheia de nuances, onde você tenta constantemente organizar seus movimentos e mudar a situação.

Não é como boxe. O boxe costuma ser uma guerra de desgaste. Tento dar um soco em você e você tenta atirar em mim. No jiu-jitsu, um tenta manobrar o outro. Você tenta se colocar em uma posição melhor do que o adversário. Você tenta contorná-lo e chegar até ele de uma direção diferente do que ele esperava. Esta é a arte da liderança.

Qualquer um poderia recitar uma lista e dizer: “Ei, aqui está o que vocês fizeram de errado em sua missão. Você fez um péssimo trabalho.

Compense ». Esse líder não será respeitado. Mesmo se ele for sincero, honesto e direto, ele não chegará aonde precisa.

O jogo que deve ser jogado é outro. Consiste em lidar com o ego e com a personalidade. As pessoas têm personalidades diferentes. Um líder deve aprender a ser como um carpinteiro. Ele deve aprender quais ferramentas usar, dependendo do tipo de madeira. Isso é o que significa ser um líder.

Se a liderança consistisse em dizer: "Faça essas sete coisas", eu não teria escrito um livro sobre liderança e não teria uma empresa de consultoria.

liderança, porque todos seriam grandes líderes apenas dizendo às pessoas o que fazer. Liderança é uma arte, e é uma arte muito difícil.

É simples, não é fácil. Mas existem alguns passos simples. Para ser honesto. Mostre integridade. Tomar responsabilidade. Estas são etapas simples, mas ao mesmo tempo incrivelmente matizadas e isso é o que as torna desafiadoras. E muito gratificante também.

Esta mesma pergunta é feita a mim repetidamente de diferentes formas: Como faço para administrar se estou em um setor no qual não tenho muita experiência? Como posso liderar pessoas mais velhas do que eu? Como faço para liderar pessoas mais jovens do que eu? Como posso ser um líder ao mudar para um novo setor? Como posso comandar homens sendo mulher? Como faço para comandar quando estou no lugar de alguém que acabou de ser demitido? Como posso ser um líder sendo promovido acima de meus colegas?

A resposta a todas essas perguntas é sempre a mesma e muito simples.

Seja humilde. Ouço. Respeite as pessoas acima e abaixo de você na cadeia de comando. Aceite sugestões, mas seja firme. Seja honesto, mas com tato.

Manter o equilíbrio. Entenda o ponto de vista das pessoas acima e abaixo de você. Assuma a responsabilidade pelos problemas e erros. Dê crédito à equipe. E, finalmente, construa relacionamentos - relacionamentos bons, sólidos e profissionais - com sua equipe.

EC: Como faço para superar a impressão de que me sinto um impostor em minha nova função de gerente? Sou um líder recém-nomeado e não sei muito. Tenho a sensação de que eles vão me descobrir. Como posso ser um líder eficaz para minha equipe?

JW: Bem-vindo à liderança, meu amigo. E aqui está o que você realmente tem medo: O que você tem medo é que eles descubram que você não sabe tudo.

E o que você precisa saber é se esse sentimento está bem. Tudo bem não saber tudo. É perfeitamente normal ser novo em uma posição de liderança e não saber tudo. Você não precisa saber todos os detalhes de um trabalho específico que está prestes a iniciar. Você não precisa saber tudo.

O que você precisa fazer é ir lá e fazer perguntas. Ouça as pessoas. Vá e diga: “Nunca usei esse procedimento antes” ou “Nunca trabalhei com esse equipamento. Você pode me mostrar como usá-lo? Porque quero ter certeza de que entendi ». E as pessoas respeitarão que você faça boas perguntas e queira aprender.

Agora, isso não é desculpa para não saber de nada. Porque, se você está em uma nova posição de liderança, você deve estudar, ler e aprender sobre sua função para ter pelo menos uma ideia geral. Estude os manuais, regulamentos e procedimentos. Não estou dizendo para segui-los cegamente, sem usar o bom senso. Não. Não é isso que estou dizendo. Mas há um conhecimento básico que você deve aprender rapidamente ao assumir uma nova posição de liderança. Portanto, comece a trabalhar, aprendendo e depois use o bom senso.

É a mesma coisa que digo sempre que alguém me pergunta: como você se sairia nesta ou naquela situação? Como você comandaria novas pessoas?

Como você orientaria os funcionários mais velhos? A resposta é a mesma o tempo todo. Seja humilde. Escute-os. Chegue na hora certa. Trabalhar duro.

Trate as pessoas com respeito. Avalie cuidadosamente suas decisões.

Converse com as pessoas e tome uma boa decisão. Capacite o seu para dirigir. Não use microgerenciamento, mas dê indicações claras de quais são as expectativas. É apenas liderança. E quando você acaba de assumir um papel de liderança, não precisa saber tudo. Não se espera que você saiba tudo. E mostrar que é capaz de admitir que não sabe de tudo não vai estragar tudo reputação. Na verdade, vai fazer com que cresça.

Entao vai. Seja humilde. Pergunte. Aprenda o mais rápido que puder. E

tudo bem.

Você sabe? Na década de 1980 e talvez até no início da década de 1990, quando os homens perderam os cabelos e ficaram carecas, eles continuaram. Eles puxaram os cabelos para trás para que não se percebesse que estavam ficando carecas. O que estou dizendo é para não praticar a liderança de transição. Faça o que os homens fazem agora, que é raspar o cabelo. Basta dizer: “Ei, meu cabelo está ficando ralo. Muito bom. Cortei-os a zero ».

Acontece o mesmo quando você é um líder. O que você tem a dizer é simplesmente: “Eu sou seu novo líder. Eu não sei tudo. Aqui estão meus pontos fracos. Você pode me dar a mão? ".

Não é quem sabe o quê. Não finja. Não se esconda. Não pratique a liderança de transição. Não. Não seja a pessoa que assume a liderança e diz: “Eu faço tudo. Eu sei tudo. Ninguém sabe mais do que eu ».

Essa pessoa não obterá respeito. Seja humilde e não pense que precisa saber tudo.

Do Jocko Podcast 34 com Leif Babin CE: Existe uma maneira de lidar com conversas difíceis? Não sou famoso por minha delicadeza.

LEIF BABIN: Bem, fico feliz que você não seja famoso por sua delicadeza, porque o mesmo vale para mim. Eu sou um cara bastante hetero e um líder determinado por caráter. Mas há uma coisa que aprendi com Jocko. Ele

costuma usar o jiu-jitsu como analogia e explica que às vezes a abordagem direta não funciona. Especialmente se você for um iniciante, fará um dos três movimentos que conhece. Assim, as pessoas sabem com antecedência qual movimento você fará e não terão dificuldade em se defender. Mas se você conseguir organizar uma mudança em que tenta fazer uma coisa e repentinamente faz outra, é mais provável que funcione.

Em outras palavras, usar a abordagem indireta geralmente funciona melhor.

O mesmo acontece com a liderança. Freqüentemente, a abordagem "Faça do meu jeito" não faz nada.

Voltando à pergunta: existe uma maneira de lidar com conversas difíceis? Sim absolutamente. O jeito é experimentá-los. Existem muitas pessoas que se consideram superiores a este método. As evidências são decisivas para a atuação dos SEALs em batalha. Acredito que poucas pessoas percebam a quantidade de testes e inspeções que fazemos antes de cada operação. Quando nos preparamos para uma operação, dispomos de pedras para simular as características do terreno em que nos encontraremos ou colocamos fita adesiva no solo para recriar as estruturas do local alvo da missão. Organizamos unidades ou esquadrões para entrar e sair de helicópteros ou veículos.

Os testes que fazemos são o que permite às pessoas, no meio da noite, em meio ao caos, ir ao lugar certo e fazer o que precisam fazer. Até praticamos coisas aparentemente simples, como sair de um veículo. Por exemplo, há vinte homens sentados na traseira de um grande caminhão de cinco toneladas. Eles não são apenas SEALs, mas também soldados iraquianos e outro pessoal de apoio para uma missão específica. Para descer, uma gigantesca escotilha de aço pesado deve ser aberta. Então baixe uma escada e todos terão que descer dela com todo o equipamento. Isso pode levar algum tempo.

JW: E isso pode se transformar em uma esquete cômica bem rápido!

LB: Claro. As pessoas podem tropeçar. Se machucando. Os meninos caíram desses veículos e deslocaram os ombros. Mas acima de tudo, se leva três ou quatro minutos para fazê-lo, nesses três ou quatro minutos não há armas apontadas para todas as direções, para todas as ameaças possíveis, e isso é fundamental. Então, tivemos que tentar e tentar novamente até que pudéssemos fazer isso em menos de trinta segundos. Além disso, se houvesse duas forças de assalto, tínhamos que nos certificar de que uma estava posicionada no lado direito da estrada e a outra no lado esquerdo, a fim de estarmos prontos para partir. Parecem assuntos infantis e muito básicos. Mas mesmo essas coisas simples podem se tornar muito complicadas em situações dinâmicas. No entanto, se você reservar um tempo para praticar, quando você descer lá, no escuro, no caos de uma área desconhecida, sem saber se existem inimigos e onde eles estão, seu desempenho é muito melhor. Os bons desempenhos são fruto das provas.

Então, para ter uma conversa difícil, você tem que fazer a mesma coisa.

Prática. Coloque-se lá com alguém que sabe como a pessoa com quem você precisa falar pode reagir. Jogo de interpretação de papéis. Experimente diferentes cenários. Comece com algo simples, uma bola fácil, depois passe para algo mais difícil, até os piores cenários.

Quanto mais você treina, melhor você será. É algo que Jocko e eu fizemos muito com as empresas com as quais trabalhamos: RPG. Por exemplo, digamos que você precise aconselhar alguém. Pode parecer fácil diga: "Sabe, você fez uma bagunça e nós o consideramos responsável". Mas talvez seja apenas uma boa pessoa que cometeu um erro. Ele fez uma bagunça e agora você precisa falar com ele para garantir que ele não cometa o mesmo erro novamente. Mas você não pode ser muito negativo ou minar a autoconfiança dele. Além disso, você não tem certeza de como ele vai reagir. Será uma conversa difícil, e o ensaio e a encenação são essenciais para prepará-lo. Eles permitirão que você tenha um melhor desempenho.

Você tem que tentar.

JW: Com certeza. E em três ou quatro iterações com alguém em um RPG, as coisas melhoram dramaticamente. Você percebe que eles ficam melhores

a cada vez.

LB: Sim. Experimente, tente, tente. No mundo dos negócios, especialmente em cenários de

liderança interpessoal, significa dramatização. Significa preparar e praticar. É assim que um líder atua com maior eficácia e eficiência.

Do Podcast Jocko 47

CE: Que conselho você daria às pessoas que têm líderes fracos, medíocres ou ineficazes? Como você lidaria com esta situação?

JW: Quando você está em situações como essa, quando tem um chefe fraco ou ineficaz, a resposta é clara: o que você precisa fazer é liderar. Faz você. Espero que as pessoas que ouvem regularmente este podcast, espero que todos saibam o que quero dizer: quando alguém não lidera você, então você lidera. Você assume o controle de sua fraqueza.

Meu chefe não quer bolar um plano? Está bem. Eu vou fazer isso.

Meu chefe não quer dar detalhes? Muito bom. Eu vou fazer isso.

Meu chefe não quer ser tutor de pessoas de nível inferior?

Aceita. Eu farei.

Meu chefe não quer assumir a culpa quando algo dá errado? Estou bem com isso. Eu vou levar. E sobre isso precisamos refletir. Essa parte pode ser difícil porque você pensa: “Se eu assumir a culpa, ficarei mal. Vou ficar mal na frente da equipe e do chefe do meu chefe fraco ”.

Mas vamos pensar nisso da perspectiva de um líder. Digamos que a missão falhou e o chefe vem descobrir o que aconteceu. Para saber como foi: eu sou o encarregado da missão e digo: “Desculpe, chefe, nós falhamos. Mas não foi minha culpa. Foi culpa dele ”, e aponto o dedo para outra pessoa.

Agora imagine o cara para quem você apontou dizendo: “Sim. Foi minha culpa. Aqui está o que aconteceu. Aqui estão os erros que cometi. E aqui está o que vou fazer para consertar na próxima vez. "

Quem terá o respeito do chefe? O cara que culpou outro ou aquele que assumiu a responsabilidade? Obviamente aquele que assume a responsabilidade pelos problemas. Ele é aquele que recebe o respeito. E

quem lava as mãos ... o patrão pensa em despedi-lo!

Portanto, mantenha isso em mente. Antes de ficar com medo de assumir a culpa por algo porque acredita que ficará mal e será demitido, pense na situação da perspectiva do chefe. Quase sempre é preferível assumir a culpa.

Agora, estou fazendo uma declaração genérica que é cem por cento válida em todos os casos? Não. Às vezes, um chefe comete um erro pelo qual você não precisa se responsabilizar. Digamos que informações confidenciais tenham sido comprometidas e seu chefe perdeu o controle do material classificado. Não há necessidade de assumir a culpa. Em primeiro lugar, você não estaria dizendo a verdade; não foi realmente sua culpa. Em segundo lugar, o chefe que cometeu o erro não é justificável. Portanto, esta não é uma situação em que você tenha que dar um passo à frente e assumir a culpa. E se o chefe é tão covarde que tenta assumir a responsabilidade por um acidente grave em você, você não pode deixá-lo.

Mas quando você está realizando uma operação ou um projeto em que foram cometidos erros e seu chefe tem medo de assumir a responsabilidade ... você assume. No longo prazo, é uma escolha vencedora.

Agora, aqui está a parte crucial e decisiva ... e a mais difícil. Ou seja, quando você dá um passo à frente para liderar, você precisa ter certeza de não passar por cima e atropelar seu líder. Você não tem que querer tomar o lugar dele. Você não tem que vir à frente e receber a glória que vem da liderança. Você não precisa. Você não pode fazer isso. Em vez disso, dê todo o crédito ao chefe. Você não quer assustá-lo e isso pode ser difícil.

Porque quando você começa a assumir a responsabilidade, pode ser muito desestabilizador para a pessoa acima de você, que pode estar pensando: “Droga. Esse cara tem coragem. Ele está dando um passo à frente e assumindo a liderança ”. E isso pode parecer ameaçador para ele, então você tem que ter cuidado.

Então você precisa implementar alguma manobra indireta. Um pouco de jiu-jitsu mental. Por exemplo, se o chefe não quiser apresentar um plano, você pode dizer: “Ei, chefe, o que você acha disso? Seria um bom plano? '

Você dá a ele o plano, mas deixe-o acreditar que é dele, fingindo estar em busca de aprovação e orientação.

Se o seu líder não treina a equipe mais inexperiente, você pode dizer: “Ei, chefe, gostaria de passar um tempo com as crianças depois do trabalho.

É um problema se eu os ver e explicar a eles o que aprendemos na última missão? ' Você está pedindo a permissão dele ... não aja por conta própria.

Você também pode dizer: "Acho que isso faria a equipe ter uma boa aparência." Se a equipe causa uma boa impressão, o líder causa uma boa impressão. E você quer que o líder tenha uma boa aparência. Seriamente.

Existem muitas outras maneiras de dar um passo à frente e resolver o problema com suas próprias mãos sem pisar nos pés. Porque, se você pisar no pé deles, poderá se ver em uma situação em que o líder se sinta ameaçado. O que pode causar problemas, ser demitido ou rebaixado, ou algum outro problema. Então vá lá com pés de chumbo.

Existem também muitos líderes que não são muito determinados, mas, se você começar a sê-lo, eles vão gostar. Funcionou com muitas pessoas que gostavam de mim para me apresentar e resolver problemas. Um dos motivos pelos quais gostavam dele era o fato de que, mesmo que não fossem os líderes mais fortes, ainda eram líderes bons e confiantes.

É contra o líder inseguro que você deve ter cuidado: ele sempre tem medo de causar uma má impressão.

Há outra coisa importante: quando você, como líder, se sente ameaçado por um subordinado que dá um passo à frente e toma a iniciativa, pergunte-se: "Por que me sinto ameaçado nesta situação?" Provavelmente é sobre o seu ego. Você é um líder fraco ... é por isso que se sente ameaçado por seus subordinados.

Se seus subordinados tomarem a iniciativa e fizerem seu trabalho melhor do que você, não fique com raiva. Em vez disso, você também toma a iniciativa e começa a pensar em como melhorar. Como você pode olhar para cima? Em que outras áreas você pode se concentrar, visto que seu líder subordinado deu um passo à frente e colocou as coisas em movimento? O

que, aliás, é exatamente o que você deve querer como líder: que sua equipe assuma a liderança. É uma coisa extraordinária. É um comando descentralizado. Significa desenvolver líderes que podem fazer seu trabalho, que deve ser sempre seu objetivo como líder.

Por fim, sempre que ouço alguém dizer: «Tenho a cabeça fraca», respondo sempre: «Sorte a sua!».

Aproveite a situação. GUIA! Faça o que você quiser. Ter um chefe fraco é uma grande oportunidade. Não se sinta sobrecarregado porque seu líder não o motiva. Motive-se! Tome as coisas nas mãos. Tire vantagem disso.

Faça as coisas acontecerem. Ter um líder fraco é ótimo. Eu amo isso. Eu entro. Oferece muito mais mobilidade ao meu trabalho. É ótimo, embora eu tenha um chefe forte, é claro. Mas um líder fraco é como uma luz verde. Vá em frente e tire vantagem disso. Dê um passo à frente e lidere.

Do Jocko Podcast 32

CE: O microgerenciamento funciona?

JW: Bem, isso pode surpreender alguns: sim. E acima de tudo, às vezes você tem que fazer. Por exemplo, se há alguém que não sabe fazer o seu

trabalho, ou não o faz bem, ou não chega a tempo, ou não faz bem as coisas.

Sabes

como

arranjar isso?

Você

tem

que

usar

o

microgerenciamento. Porque você não pode fazer a missão falhar. Mas então, uma vez que você coloca as coisas de volta nos trilhos, você tem que parar de fazer isso.

Leif, o outro comandante de pelotão e os subcomandantes que trabalharam para mim dirão a você que no início eu era um louco por microgerenciamento. Eu estava em cima dele dizendo coisas como: “Você tem que ser capaz de fazer isso. Não, mova-se um pouco. Não, mude isso ».

Não dei trégua a eles.

Mas então, assim que percebi que eles dominaram o trabalho, é claro que disse: "Ok, você entendeu." E eu dei a eles todo o espaço para manobra para agir. E eles se separaram.

O que começou como microgerenciamento se transformou em comando descentralizado. Portanto, o microgerenciamento às vezes é uma necessidade. Mas nunca deve ser uma condição permanente ... nunca deve se tornar a norma.

Isso também significa que, se você estiver sujeito a microgerenciamento, isso pode ser um sinal de alerta. Claro, você pode estar lidando com um maníaco por controle e um microgerenciador compulsivo. Ou pode ser uma indicação de que ele ainda não confia em você. Então, como você ganha a confiança dele? Como fazer isso parar de ser sobre você?

Se escondendo? Não. Falando abertamente. Dizendo: "Ei, chefe, aqui está o que vou fazer e como vou fazer." Ofereça mais informações do que eles desejam. Mostre a eles como você é responsável. Mostre que você está no controle da situação. Veja como prevalecer sobre o microgerenciador: colocá-lo à vontade.

Mas se alguém não está fazendo o que deve fazer, ou não consegue, ou te deixa na mão, então sim, você tem que ficar com ele.

A outra situação em que o microgerenciamento pode ser necessário é quando alguém é treinado. Estou sentado ao seu lado agora. Estou respirando em seu pescoço. Pode ser considerado microgerenciamento. E, novamente, às vezes é necessário. Se você ainda não sabe como funciona, eu tenho que te mostrar. O que significa que tenho que entrar lá e garantir que você aprenda. Se estou ensinando algo a alguém no local de trabalho, isso também pode ser visto como microgerenciamento, e de fato é. Porque estou dizendo: “Coloque isso aqui. Coloque aquele outro ali. '

A pessoa que você está treinando pode dizer: "Espere, deixe-me fazer isso."

E deve dizer: «Não. Você não sabe como fazer ainda. Eu tenho que te mostrar. Estou te ensinando como. Quando você souber fazer sozinho, eu o deixarei em paz ».

Além do treinamento, há momentos em que é realmente necessário ensinar as pessoas a fazer alguma coisa. Houve um tempo em que um comandante de pelotão tinha problemas para liderar seus homens. Eu disse a ele: “Fique aí e observe. Eu estou no comando da equipe ».

Então ele se afastou e eu conduzi seu povo, fiquei agressivo e disse a eles para onde ir e o que fazer. E quando eu terminar, o O comandante do

pelotão me disse: "Tudo bem, eu posso fazer isso." E ele fez. Assim que ele me viu fazer isso uma vez, ele entendeu.

Então, às vezes, o microgerenciamento está bem. A questão é que isso não precisa se tornar um hábito. Se eu te treino, te ensino, te educo, te mostro como, não é ficar preso aí e continuar a fazer. Por que você não está sendo um líder, então.

Na verdade, você nem deveria ter a capacidade de estar por cima de todos que trabalham para você. E se você tem, você não está fazendo seu trabalho. Você não está exercendo liderança ascendente. Você não está procurando mais. Você não está pensando estrategicamente. As pessoas abaixo de você, os líderes subordinados, devem se apresentar e liderar, e você deve esperar que o façam.

Alguns usam microgerenciamento por causa do ego. Eles querem exercer seu poder sobre uma pessoa ou mostrar o quanto sabem. Como gerenciar esse tipo de microgerenciador? Trabalhar duro. Antecipe-os. Dê a eles todas as informações que eles desejam e muito mais. Trabalhe melhor para que eles confiem em você e dêem um passo para trás.

Se você tiver que praticar microgerenciamento por um período limitado de tempo, deve ser uma tarefa que você não gosta e não deve durar para sempre. Você pode ter que fazer isso por um tempo, mas depois terá que dizer: “Ok, você entendeu. Você sabe o que você faz. Agora vou te dar espaço ». E dê um passo para trás, porque ninguém gosta quando você tem sua respiração no pescoço.

Depois que as pessoas aprenderem, dê um passo para trás e deixe-as trabalhar. Deixe seus líderes serem os líderes.

Do Jocko Podcast 12

EC: Por falar em erros, quais são os que você cometeu e quais você viu os líderes sob sua liderança cometerem? Como um líder os supera? Ele pode realmente reconquistar totalmente sua confiança?

JW: Isso é fácil. A primeira pergunta, os erros que cometi. Leia Never Say But: A maior parte do livro é sobre erros. Erros que Leif e eu cometemos.

Como você supera um erro?

Se você cometer um erro, assuma a responsabilidade por ele. A pior coisa que você pode fazer quando comete um erro é tentar evitar assumir a culpa. É a pior coisa que você pode fazer. Pense nos chefes que você teve e que cometeram um erro. Se o chefe dissesse: "Não, não foi minha culpa", você perderia o respeito por ele.

Então você não pode fazer isso. Mais uma vez, pense em seu chefe que pediu desculpas: você não teria misericórdia. Você seria feroz. Você iria destruí-lo. Portanto, a primeira coisa quando você comete um erro é assumir a responsabilidade por ele. Sempre pensei nisso assim ao olhar para os meus superiores. Se eu visse um cara que cometeu um erro e assumiu a responsabilidade por isso, a atitude era: "Tudo bem, o chefe sabe que ele cometeu um erro e assumiu a responsabilidade, então vamos apoiá-lo." Mas se o chefe culpa outra pessoa, lutamos para tolerar isso. O respeito desaparece.

Para falar a verdade, houve uma espécie de motim em um dos meus pelotões. Nós, subordinados, procuramos o oficial comandante para lhe dizer: "Não queremos trabalhar para o comandante do pelotão." Então, com essa ideia difundida de que os militares obedecem ordens sem protestar e coisas assim, pense no que fizemos: fomos até o comandante e falamos para ele que não queríamos trabalhar para o nosso superior!

E o oficial comandante, ele deve ser reconhecido, disse: "Olhem, rapazes. Você não pode se amotinar. Não sob meu comando, não em minha equipe. Morda a bala e encontre uma maneira de fazer as coisas funcionarem. Faça o que lhe foi dito. Entre novamente nas classificações ».

EC: Então o motim não funcionou?

JW: Na verdade, uma semana depois, ele demitiu o cara. Ele deixou claro para o policial que só tinha uma chance, ele a deixou escapar e depois o demitiu. Foi muito estranho testemunhar isso. E fico repetindo: o comandante do pelotão não foi dispensado do posto porque não tinha habilidade tática ou não estava fisicamente à altura. O principal motivo era que ele não estava ouvindo ninguém. Quando ele cometeu um erro, ele se justificou. Obviamente não funcionou.

Quanto a recuperar a confiança, esta é a segunda parte da pergunta: assim que você admite que cometeu um erro, você quase automaticamente recupera a confiança ... é aí que você começa a recuperar a confiança e é aí que você começa de novo. Então faça o que você diz. É outra forma de construir confiança: faça o que você diz e diga o que você faz. Isso ajuda a construir confiança, o que por sua vez ajuda a construir relacionamentos. E

relacionamentos são o que você está tentando construir. Obviamente, no momento em que você mente para as pessoas, como você pode construir confiança? E se você cometer um erro e disser que não é sua culpa, você está mentindo e todo mundo sabe disso.

EC: Mas as pessoas têm medo do que sua equipe vai pensar: "Nosso líder não sabe o que está fazendo" ou "Ele não está com a situação sob controle".

JW: Não importa. Não é importante. É muito melhor dizer: “Ei, pessoal, não sei como fazer isso. Você vai mostrar para mim? "Ou," Ei, pessoal, eu nunca usei essa arma. Você pode me dar uma mão para me familiarizar? ».

A pior coisa que você pode fazer é ir para a linha de tiro de um campo de tiro com uma arma que você nunca usou antes e que você não sabe carregar, limpar e proteger. Parecem idiotas completos. Pior ainda, você parece muito arrogante e inseguro para pedir uma mão. Não saber pedir ajuda quando precisa é sinal de insegurança. Quando você fica com vergonha de pedir ajuda, ouve-se uma vozinha que diz: "Você está inseguro!".

Quando você diz a um de seus amigos: "Ei, estou preso com esse problema" ou "Eu cometi um erro e preciso de ajuda", as pessoas não pensam que você

é um idiota ... a menos que você faça isso o tempo todo, porque significa que você não fez sua lição de casa. Por que você tem que estudar. Você precisa conhecer seu setor, sua profissão. E se você não sabe, você tem que aprender. Você tem que tirar os livros. Mas uma vez que você aprendeu, se ainda há algumas coisas que você não entende, bem, adivinhe?

Pergunte.

Seus homens na linha de frente saberão mais do que você; eles deveriam saber mais. Fui oficial de rádio da equipe SEAL por oito anos, mas quando era tenente comandante de uma unidade de operações não sabia tanto quanto o oficial de rádio do pelotão, então só precisava perguntar. Não é quem sabe o quê. Se você está confiante em sua liderança, não há problema em fazer perguntas. Não é um grande problema. Mas você não pode mentir para as pessoas. Você não pode dar desculpas.

Voltando à pergunta original: como você recupera a confiança das pessoas? Diga a eles a verdade.

É um conceito muito simples. Nem sempre fácil, mas simples e eficaz.

Do Jocko Podcast 11 com Leif Babin EC: Além de liderança, qual é o seu papel favorito? Metralhador, operador de explosivos, trabalhador da saúde ...

JW: Deixe-me dizer o que eu queria que os homens do meu pelotão pensassem: queria que cada um deles pensasse que era a pessoa mais importante. Queria que o atendente de rádio achasse que ele era o mais importante, porque podia pedir apoio de fogo. Queria que o profissional de saúde pensasse que ele era o mais importante porque estava salvando vidas.

Queria que os atiradores pensassem que eram os mais importantes porque eram capazes de enfrentar o inimigo e nos livrar do perigo. Sempre apoiei muito todos eles. E você precisa de todos, porque você é uma equipe.

LB: Tem gente que pensa: “Isso é o mais importante”, ou: “Meu papel é o melhor”. Estávamos falando sobre a interpretação de Chris Kyle no filme American Sniper. A equipe precisa cooperar. Você precisa daqueles artilheiros. Dos profissionais de saúde. Sobre o oficial de rádio que comunica sua localização e diz às forças amigas onde você está e onde está o inimigo para obter apoio. Todas essas coisas são absolutamente fundamentais.

Quanto ao meu papel favorito, gosto de filmar. O rifle de combate e a pistola sempre foram minhas atividades favoritas. Eu amo essa parte nas equipes SEAL. O treinamento excepcional, a competição: mover e atirar em alvos metálicos reativos e alvos móveis. Vamos a esses polígonos fabulosos e é muito divertido.

Dito isso, não é meu trabalho. É algo que você precisa perceber quando é um líder: meu trabalho não é atirar. Há momentos em que preciso fazer isso e preciso ser capaz de atirar com precisão para eliminar uma ameaça. Tenho que ser capaz de fazer isso como todo mundo no pelotão. Mas esse não é meu papel como líder.

Aprendi isso na formação avançada: depois da formação básica, são mais seis meses do que chamamos de “formação de qualificação”. Como Jocko e eu sempre dizemos, o fracasso costuma ser o melhor professor. Eu era o líder do esquadrão e lembro que estava atirando enquanto meus pais estavam sob o fogo durante o treinamento, e ao mesmo tempo tentando olhar em volta. E eu tenho uma violação de segurança por tentar atirar enquanto olhava ao redor. Você sabe o que é isso? Que você não pode fazer as duas coisas. E eu mereci a pena. Era perigoso. Você nunca precisa puxar o gatilho, a menos que esteja olhando para o alvo e esteja no controle da arma. E era exatamente assim que eu deveria fazer.

Para mim foi uma revelação: não poderia fazer as duas coisas. Então, por que eu tive que atirar? Havia outros oito homens no esquadrão que fizeram isso. Mas não havia ninguém olhando ao redor. Como sou o líder, meu papel é manter a arma apontada para cima, sem atingir os alvos, e olhar ao redor. Eu tenho que dar um passo para trás desde a primeira linha. Jocko sempre fala em "sair" e dar uma olhada. O trabalho de um líder é tomar decisões como comandante de equipe. Se você não fizer isso, ninguém mais

o fará. Portanto, os líderes devem sempre reconhecer que seu papel é se retirar.

Também é necessário entender as capacidades e limitações da equipe, suas especializações, setores e recursos dentro da equipe. Mas, como líder, você não pode se envolver nos detalhes. Você tem que ficar longe disso, carregar a arma apontando para cima e atua como comando e controle da equipe para a tomada de decisões estratégicas importantes.

CE: O que você faz quando sabe que uma ordem está errada, mas se você não obedecer, as consequências serão terríveis?

LB: Jocko, você mencionou isso no podcast em que estava revisando As Máximas Militares de Napoleão. Parece-me que uma das citações foi: “Qualquer general que empreende a execução de um plano que sabe que está errado é culpado. É culpado todo general que, em consequência de ordens recebidas dos superiores, luta com a certeza da derrota ». Estamos falando sobre responsabilidade. É seu de qualquer maneira.

Você é obrigado a NÃO seguir uma ordem ilegal. É com você. É sua responsabilidade. Se for realmente errado, verdadeiramente desastroso, você deve estar disposto a sofrer as consequências. Você quer me punir por isso? OK. Você quer me despedir? Muito bom. Não vou executar uma ordem errada, porque vou dormir melhor à noite sabendo que tomei a decisão certa. Não tenho intenção de seguir este caminho que levará ao fracasso da missão ou à destruição de nossa equipe. Você tem que ser capaz de se olhar no espelho, isso é o mais importante. Se você quer me despedir, vá em frente.

No entanto, as prioridades também devem ser estabelecidas. Situações raramente são assim extremo. Existem pessoas que reagem de forma exagerada com previsões terríveis sobre uma mudança na estratégia ou tática, quando não é tão trágico.

Um dos exemplos que vêm à mente é o choque com que alguns reagem à quantidade de trabalho administrativo necessário, como se tivessem sido

condenados à guerra. Eu e outros oficiais de pelotão reclamamos da quantidade desproporcional de papelada que tínhamos de produzir o tempo todo, e fui eu quem mais reclamou! Na Unidade de Tarefa, Bruiser Jocko nos disse imediatamente que, mesmo em meio ao treinamento mais difícil, quando o oficial comandante nos pediu a documentação, tínhamos que prepará-la. Tínhamos que fazer isso mais cedo e melhor do que ninguém.

JW: Adivinha o que eu estava fazendo? Eu estava construindo um relacionamento com o oficial comandante. “Oh, você quer que façamos o trabalho administrativo? Sem problemas." Fizemos todas as pequenas coisas. E então, nas raras ocasiões em que foi necessário rejeitar uma ordem de cima, fomos capazes de fazer uma objeção razoável e obter o apoio de que precisávamos.

LB: Uma das razões pelas quais fomos capazes de argumentar em pontos realmente importantes foi que tínhamos feito todas aquelas pequenas coisas, preparado toda aquela documentação que os outros não haviam preparado ou não tinham feito nada além de reclamar o tempo todo. Sim, foi uma dor.

Eu queria fazer outras coisas, mas fizemos assim mesmo. Essas pequenas coisas criaram uma relação de confiança com o comandante e os demais superiores. E isso nos deu credibilidade quando decidimos nos opor.

Quando priorizamos coisas realmente importantes, pudemos ser aprovados em tudo o que precisávamos.

JW: Costumo falar sobre isso: a liderança tem que estar alinhada com os homens na linha de frente, caso contrário, algo está definitivamente errado.

Claro, meus chefes queriam que matássemos os inimigos, protegêssemos nossos homens e vencêssemos a guerra. No mundo dos negócios, o chefe obviamente quer que você tenha lucro, deixe seus subordinados felizes, desenvolva um bom produto, cuide dos clientes e seja ético. Eles são coisas padrão e estão alinhados. Portanto, se você sugere algo aos superiores ou lhe dizem para fazer algo que não faz porque não o ajuda a ter lucro, por

que o chefe discordaria? Você precisa saber quando dizer não e ter a coragem moral para realmente dizer não.

Document Outline

- Premissa
- Prefácio
- Ramadi, Iraque: o dilema do líder de combate
- Liderança: a única coisa que importa
- Organização e Estrutura
- VENCENDO A GUERRA INTERNA
- Responsabilidade total
- Bairro de Mala'ab, Ramadi, Iraque: névoa da guerra
- Princípio
- Aplicativos de negócios
- Não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres
- Coronado, Califórnia: Basic Underwater Demolition / SEAL
- Princípio (1)
- Aplicativos de negócios (1)
- Acreditar
- Sharkbase, Camp Ramadi, Iraque: dúvidas sobre a missão
- Princípio (2)
- Aplicativos de negócios (2)
- Mantendo o ego sob controle
- Corregidor de campo, Ramadi, Iraque: bem-vindo a Ramadi
- Princípio (3)
- Aplicativos de negócios (3)
- AS LEIS DE COMBATE
- Cubra e mova
- Área Ramadi Centro-Sul, Iraque: cubra os quadris
- Princípio (4)
- Aplicativos de negócios (4)
- Simples
- Combat Outpost Falcon, Ramadi, Iraque: na briga
- Princípio (5)
- Aplicativos de negócios (5)
- Priorizar e agir
- Centro-sul de Ramadi, Iraque: o ninho de vespas

- Princípio (6)
- Aplicativos de negócios (6)
- Comando descentralizado
- Centro-sul de Ramadi, Iraque: um acerto de contas
- Princípio (7)
- Aplicativos de negócios (7)
- APOIE A VITÓRIA
- Planejar
- Ramadi, Iraque: recuperação de reféns
- Princípio (8)
- Aplicativo de negócios
- Liderança para baixo e para cima
- Camp Marc Lee, Ramadi, Iraque: liderança para baixo
- Princípio: liderança para baixo
- Camp Marc Lee, Ramadi, Iraque: liderança para cima
- Princípio: exercer liderança para cima
- Aplicativos de negócios (8)
- Determinação na incerteza
- Sniper post, Ramadi, Iraque: atirar
- Princípio (9)
- Aplicativos de negócios (9)
- Disciplina Igualdade de Liberdade: A dicotomia da liderança
- Bagdá, Iraque: a transformação da disciplina
- Princípio (10)
- Aplicativos de negócios (10)
  - Posfácio
- APÊNDICE
- Do Jocko Podcast 1
- Do Jocko Podcast 19
- Do Jocko Podcast 34 com Leif Babin
- Do Podcast Jocko 47
- Do Jocko Podcast 32
- Do Jocko Podcast 12
- Do Jocko Podcast 11 com Leif Babin

Table of Contents

a1.
1.
72
z1:
1,
1
D1.
P 1
2.
T1
1)
Premissa
Prefácio
Ramadi, Iraque: o dilema do líder de combate
Liderança: a única coisa que importa
Organização e Estrutura
VENCENDO A GUERRA INTERNA
Responsabilidade total
Princípio
Aplicativos de negócios
Não existem equipes medíocres, apenas líderes medíocres
Princípio (1)
Aplicativos de negócios (1)
Acreditar
Princípio (2)
Aplicativos de negócios (2)
Mantendo o ego sob controle
Princípio (3)
Aplicativos de negócios (3)
AS LEIS DE COMBATE
Cubra e mova
Princípio (4)
Aplicativos de negócios (4)

Simples
Princípio (5)
Aplicativos de negócios (5)
Priorizar e agir
Princípio (6)
Aplicativos de negócios (6)
Comando descentralizado
Princípio (7)
Aplicativos de negócios (7)
APOIE A VITÓRIA
Planejar
Princípio (8)
Aplicativo de negócios
Liderança para baixo e para cima
Princípio: liderança para baixo
Camp Marc Lee, Ramadi, Iraque: liderança para cima
Princípio: exercer liderança para cima

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library